



# **DINÂMICA PROMOCIONAL E SEGMENTOS NA SONAE MC**

**POR**

**ANA RAQUEL PINTO CABRAL**

Relatório de Mestrado em Marketing

Orientada por  
Prof. Doutora Raquel Meneses Moutinho

**2012**

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Ana Raquel Pinto Cabral nasceu no Porto a 20 de Março de 1988.

Licenciou-se em Marketing pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, com classificação final de 14 valores. Durante o período da licenciatura integrou a equipa Recreativa e Cultural da Associação de Estudantes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, durante dois anos letivos assumindo também, em 2007/2008, a presidência do Núcleo de Marketing da mesma Instituição.

Entre abril e junho de 2009 realizou um estágio curricular no Departamento de Marketing da Administração do Porto de Aveiro – APA, S.A., o qual concluiu com 19 valores.

Em setembro de 2009 ingressou no Mestrado em Marketing, na Faculdade de Economia da Faculdade do Porto. Em 2011, no âmbito da disciplina de Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio, realizou um estágio na Direção de Marketing da Sonae MC, tendo sido convidada a permanecer nesta Direção no final do período de estágio.

Atualmente, integra a equipa de Gestão Promocional da Direção de Marketing da Sonae MC.

## **AGRADECIMENTOS**

Um especial agradecimento à minha coordenadora de Estágio, Elsa Rocha, não só pela oportunidade de estagiar na Sonae MC como por todo o apoio que me deu desde o primeiro dia. A Elsa Rocha é uma pessoa incomparável. Uma líder extremamente competente, que sempre me transmitiu todos os conteúdos necessários para a boa execução do meu trabalho, e uma chefe que foi, acima de tudo, companheira e, não raras vezes, uma amiga, preocupada, interessada. Hoje é, sem dúvida, uma referência para mim. Espero, honestamente, poder acompanhar a Elsa Rocha durante largos anos.

Quero também agradecer à minha orientadora, Sra. Prof. Doutora Raquel Meneses, pelo apoio, motivação, e, acima de tudo, pela total disponibilidade.

A todos os que me acolheram na Sonae MC. O apoio prestado foi fulcral para atingir, com satisfação, os objetivos. Muitos, foram mais do que colegas para mim. Rapidamente se tornaram amigos para a vida!

À minha família, aos meus amigos, um especial agradecimento por todo o apoio, pela paciência e pela motivação.

## RESUMO

Vivencia-se um período especialmente desafiante para o mundo empresarial português. O contexto de crise instalada e instabilidade profunda, a par da intensificação da concorrência, à escala global, e da grande evolução tecnológica, tem conduzido as organizações para a necessidade premente de uma abordagem especialmente orientada para as relações individualizadas e de longo-prazo, não só com os clientes, mas também com os restantes *stakeholders*.

O presente trabalho partiu da oportunidade de realizar um estágio na equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos da Direção de Marketing da Sonae MC e pretende analisar a abordagem relacional da organização, nomeadamente no que respeita ao relacionamento com os colaboradores, com os clientes e com os parceiros de negócio.

O relatório divide-se em três grandes partes: (1) revisão teórica acerca do marketing relacional, na qual foram estudados os principais autores de renome sobre o tema e seus contributos para o desenvolvimento do marketing relacional com os colaboradores, com os clientes e com os parceiros de negócio; (2) análise contextual do retalho alimentar em Portugal, apresentando-se os principais *players* e os grandes marcos do crescimento deste setor; (3) descrição e caracterização das principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Por fim, apresenta-se a discussão do estágio que pretende responder às questões inicialmente levantadas neste relatório acerca da abordagem relacional da Sonae MC, e, assim, assimilar a fundamentação teórica com a experiência prática vivenciada.

## **ABSTRACT**

There's a particularly challenging moment on the portuguese business world right now. The installed crisis context and profound instability, along side with the competition escalation, on a global scale, and the great technological developments, has led organizations to the urgent need for an approach specifically tailored to the long-term and individualized relationships, not only with customers but also with other stakeholders.

This work came from the opportunity to make an internship on the Promotional Dynamics and Segments team on the Marketing Direction from Sonae MC and aims to analyze the organization's relational approach, particularly with the employees, customers and partners business relationships.

The report is divided into three major parts: (1) theoretical review about relational marketing, in which were studied the main renowned authors on the subject and their contributions to the development of relational marketing with collaborators, customers and business partners; (2) contextual analysis of the food retail market in Portugal presenting the main players and the great landmarks of the growing in this sector, as well as the analysis of the current Portuguese consumer; (3) description and characterization of the main activities along the internship.

Lastly, it presents the internship discussion that intends to answer the initial questions raised in this report about the relational approach of Sonae MC, and, thus, assimilate the theoretical foundation with the practical experience.

# ÍNDICE

Introdução .....	1
Objetivo .....	3
Estrutura .....	5
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico .....	6
2.1 Origem e evolução do Marketing Relacional .....	6
2.2 Relacionamento com colaboradores .....	14
2.3 Relacionamento com clientes .....	15
2.3 Relacionamento com parceiros de negócio .....	18
2.5 Conclusão .....	19
Capítulo 2 – Enquadramento contextual .....	21
2.1 A Distribuição Alimentar em Portugal .....	21
2.2 Breve caracterização da Empresa .....	25
2.2.1 Direção de Marketing da empresa .....	27
2.3 Conclusão .....	29
Capítulo 3 – O Estágio .....	30
3.1 Marketing Cliente na Sonae MC .....	30
3.1.1 Cartão de fidelização da Sonae MC .....	31
3.1.2 Os clientes da Sonae MC .....	32
3.2 Equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos .....	33
3.3 Principais atividades desenvolvidas durante o estágio .....	34
3.3.1 Relacionamento com os Colaboradores .....	34
3.3.2 Relacionamento com clientes .....	37
3.3.3 Relacionamento com parceiros de negócio .....	45
3.4 Conclusão .....	48
Capítulo 4 – Conclusão .....	49
4.1 Síntese do trabalho realizado .....	49
4.1.1 Relacionamento com colaboradores .....	50

4.1.2 Relacionamento com clientes .....	52
4.1.3 Relacionamento com parceiros.....	53
4.2 Principais Contributos .....	55
4.4 Limitações ao trabalho.....	56
Bibliografia.....	57
Anexo I – Avaliação do Estágio .....	67
Anexo II – Recomendações.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1- Raízes do Marketing Relacional .....	8
Fig. 2 - As trocas relacionais no Marketing Relacional .....	11
Fig. 3 - Modelo dos Seis Mercados .....	12
Fig. 4 - A Evolução do Conceito de Marketing.....	13
Fig. 5 - Evolução do Retalho Alimentar.....	23



## INTRODUÇÃO

Os mercados, que se afiguram voláteis e em constante mutação, evoluem a um ritmo acelerado e registam elevados níveis de competição (Lopes *et al.*, 2012). O surgimento de novas formas de concorrência e os padrões de exigência por parte do consumidor, cada vez maiores, são alguns dos fatores que têm conferido uma importância crescente à gestão dos relacionamentos (Brito *et al.*, 2006), assim como as evidentes transformações tecnológicas, o aparecimento de novos distribuidores e de novos formatos de distribuição (Kotler *et al.*, 2002). Desta forma, as organizações são conduzidas para a necessidade premente de uma abordagem especialmente orientada para as relações individualizadas (Antunes e Rita, 2008) e de longo-prazo, não só com os clientes, mas também com os restantes *stakeholders* – relações estas que foram, durante largos anos, negligenciadas na literatura do marketing tradicional (cf. Möller e Halinen, 2000; Payne *et al.*, 2005).

Efetivamente, a evolução tecnológica e a informação digital – fácil, barata e de rápido acesso – transformaram claramente as economias, os governos, as sociedades e os negócios (Hortinha, 2002) e pressionaram as empresas no sentido de desenvolverem novas formas de atuação junto do seu mercado justificando-se, portanto, uma nova amplitude no conceito de marketing que, cerca de quarenta anos depois de nascer, começou a perder espaço (Grönroos, 1994), nomeadamente no que respeita aos principais conceitos adjacentes, como por exemplo a teoria do marketing-mix, originária de Borden (Hacker e Egan, 2006) e o modelo dos quatro “Ps do marketing” da autoria de McCarthy (Grönroos, 1999).

De facto, apesar de estes modelos terem sido claramente aceites, tanto a nível académico como profissional, e dominarem, a partir dos anos sessenta, a pesquisa académica do marketing (cf. Grönroos, 1994; Gummesson, 1994; Möller e Halinen, 2000), como consequência da evolução natural dos mercados, a teoria do marketing-mix começou a ser manifestamente questionada (Waterschoot e Van Den Bulte; 1992) e, de igual modo, o famoso modelo dos quatro “Ps do marketing” acabou por se afigurar restritivo, ser alvo de numerosas críticas e passou, assim, de indisputável a insuficiente (cf. Grönroos, 1994; Hacker e Egan, 2006).

É neste contexto que se desenvolve a percepção de que o modelo tradicional do marketing marginaliza as questões de carácter relacional aquando da procura competitiva por novos relacionamentos (Ballantyne *et al.*, 2003) e carece de dimensão estratégica no que concerne às relações entre empresa e seus *stakeholders* (Payne *et al.*, 2005). Gummesson (1987) defendeu que se trata de um modelo alheio à importância dos relacionamentos, já que considera os consumidores passivos numa altura demarcada pela descoberta de que desenvolver relações de longo-prazo tem um papel decisivo no sucesso das empresas (Bauer *et al.*, 2002). Em oposição às evidentes lacunas da abordagem tradicional, populariza-se, assim, um novo conceito – o marketing relacional. Este, rapidamente alcança proeminência como um paradigma (Sheth e Parvatiyar, 2002) tornando-se, inegavelmente, o “*hot topic*” ou a “salvação” da disciplina do marketing (Möller e Halinen, 2000), uma transformação notável na teoria e prática do marketing (Morgan e Hunt, 1994). Com efeito, o marketing relacional despertou, desde logo, o interesse de académicos e profissionais (Sheth e Parvatiyar, 1995) que, imbuídos na importância das relações, abraçaram o tópico com uma especial atenção (Reynolds e Beatty, 1999).

O marketing relacional enfatiza a construção de relacionamentos duradouros (Berry, 2002), orienta a empresa para a retenção de clientes, para a importância do compromisso (Sheth e Parvatiyar, 2002) e evidencia a distinção entre transações discretas (caracterizadas por uma relação de duração curta e com um final demarcado) e as trocas relacionais (relações como um processo contínuo de longa duração) (Dwyer *et al.*, 1987), reforçando a importância das últimas. É uma nova abordagem que defende que a satisfação do cliente converge em numerosas vantagens para a organização, como a intenção de recompensas, a comunicação positiva a terceiros e a menor sensibilidade aos preços (Anderson *et al.*, 1994). Os relacionamentos começam, assim, a assumir uma importância preponderantemente crescente e o papel do marketing deixa de se limitar ao desenvolvimento, venda e entrega de produtos, passando a considerar também a manutenção de relacionamentos, mutuamente satisfatórios e de longo-prazo (Buttle, 1996). De igual modo, os clientes passam a denominar-se parceiros (parceiros ativos de uma relação *win-win*), enfatizam-se as redes e interações (Gummesson, 1994), bem como os relacionamentos de interdependência que se formam entre os vários intervenientes organizacionais. Cresce também a importância do compromisso e confiança (Morgan e Hunt, 1994), desenvolve-se um novo conceito de *marketeers em*

*part-time* (Gummesson, 1994) centrado na capacidade de envolver toda a empresa na orientação para o cliente e satisfação das suas necessidades (Webster, 1988) e surge uma nova abordagem que considera as relações aos vários níveis, tanto os relacionamentos internos, como as ligações interorganizacionais (Ritter e Gemünden, 2003). Assim, enaltece-se o papel dos vários *stakeholders* organizacionais (Payne *et al.*, 2005). Por outro lado, a importância da quota de mercado é decresce em oposição à quota de negócios com cada cliente, a nível individual (Sheth e Parvatiyar, 2000), e surge o conceito de “ciclo de vida do cliente” (Palmer e Bejou, 1994) que reforça que os clientes são distintos, diferem em grau de importância e, portanto, a interação da empresa com cada cliente deve também ser diferenciada (Rygielski *et al.*, 2002).

## **Objetivo**

O estágio, no presente relatório explanado, foi desenvolvido no âmbito da disciplina de Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio, integrada no programa curricular do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia do Porto. O relatório foi elaborado como parte integrante e conclusiva do Mestrado e conducente à obtenção do grau de Mestre em Marketing, ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A opção pela realização de um estágio (e, consequentemente, elaboração de um relatório final), em oposição à execução de uma tese ou projeto, surge da convicção pessoal dos benefícios de enquadrar uma vertente prática no Mestrado. Efetivamente, sendo um ciclo de estudos enquadrado no Processo de Bolonha, desde cedo se tornou explícito o desejo de enveredar por um caminho que permitisse a interligação do *background* académico com uma experiência profissional, em contexto real. Com efeito, e uma vez que até então não possuía experiência profissional, além de um estágio curricular integrado na Licenciatura, a realização deste estágio tornou-se altamente aliciante. Uma oportunidade única de entrar no mundo do trabalho, aliando os conhecimentos adquiridos durante a Licenciatura e fase curricular do Mestrado. Acreditei, assim, que estagiar numa empresa como a Sonae seria uma experiência ímpar, já que se trata de uma organização capaz de dar resposta a todas as limitações e dificuldades de um jovem licenciado, a qual apresenta um Departamento de Marketing totalmente maduro e estruturado existindo, depois do estágio, a hipótese de integrar a empresa. A realização do estágio permitiu, assim, assimilar todas as aprendizagens

adquiridas ao longo do 1º e 2º ciclos de estudo, assim como compreender a verdadeira dinâmica do trabalho, explorando conceitos e competências.

De referir, ainda, que a realização deste estágio conduziu a outros benefícios, tais como o acesso ao mercado de trabalho e o incentivo ao desenvolvimento de uma postura profissional, minimizando, assim, o impacto na passagem do ciclo de estudos para o mundo profissional.

Por outro lado, numa época marcada pela intensa competição, e de clientes cada vez mais exigente, o marketing relacional adquire cada vez mais expressão, estando a atrair a atenção de investigadores e gestores (Brito, 2011). Com efeito, o interesse pela abordagem relacional surge numa altura em que, resultado da quebra do consumo privado e do contexto de incerteza vivenciado pelos portugueses<sup>1</sup> e pela baixa predisposição para consumir, assistimos a uma mudança abrupta no comportamento, hábitos e expectativas dos consumidores obrigando as empresas a apostar, mais do que nunca, na força da comunicação e na aproximação dos clientes como a única forma de acrescentar valor e crescer num mercado pautado pela falência das organizações e pelo baixo índice de confiança dos consumidores<sup>2</sup>. A abordagem relacional do marketing despertou, desde cedo, a minha curiosidade e interesse, não só pela complexidade que assume, como também pela necessidade de inovação constante e de diferenciação que lhe está associada. É uma área em permanente mutação e em que nenhuma premissa é eterna ou incontestável, adquirindo assim um caráter verdadeiramente estimulante. Por outro lado, resultado da forte adesão dos clientes, o programa de fidelização da Sonae assumiu-se, desde logo, como a referência em programas de fidelização no mercado retalhista português<sup>3</sup>, possibilitando uma segmentação de mercado muito eficaz e o desenvolvimento de ações promocionais inovadoras e exclusivas, sempre alavancadas na experiência e no conhecimento alcançados através do programa de fidelização<sup>4</sup>. Assim, logo que fui desafiada a integrar a equipa de Dinâmica Promocional e

---

<sup>1</sup> Osório, Miguel (Administrador de Marketing da Sonae MC) – Miguel Osório: “Continente terá a política promocional mais agressiva”. Marketeer [Em linha]. [Consultado: 30 Junho 2012]. Disponível na Internet:

<<http://marketeer.pt/2011/07/12/miguel-osorio-continente-tera-a-politica-promocional-mais-agressiva/>>.

<sup>2</sup> Índice de Confiança Nielsen. Nielsen Consumer Confidence Index – Global Survey 3Q 2010 [Em linha]. [Consultado: 30 Junho 2012]. Disponível na Internet:

<[http://pt.nielsen.com/documents/tr\\_201011\\_Nielsen\\_Consumer\\_Confidence\\_3Q\\_PORTUGAL.pdf](http://pt.nielsen.com/documents/tr_201011_Nielsen_Consumer_Confidence_3Q_PORTUGAL.pdf)>

<sup>3</sup> Relatório e Contas, Sonae, SGPS, S.A, de 31 de Março de 2007.

<sup>4</sup> Relatório e Contas, Sonae Distribuição, SGPS, S.A., de 31 de Dezembro de 2008.

Segmentos da Sonae MC, compreendi que este era o caminho que desejava seguir e rapidamente abracei a oportunidade.

Neste contexto, o presente relatório tem por base a experiência vivenciada ao longo do estágio realizado na equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos da Direção de Marketing da Sonae MC e pretende analisar a abordagem relacional da organização de forma a compreender se, de facto, a Sonae MC: (1) está verdadeiramente consciencializada para a necessidade de desenvolver uma política relacional, não só com os clientes e parceiros de negócio, mas também com os colaboradores, acreditando nas vantagens que um colaborador envolvido e comprometido com os valores e princípios da organização representa para o sucesso da organização; (2) desenvolve uma política de marketing relacional com os seus clientes, e se essa política tem por base uma segmentação eficaz, resultando em benefícios reais, tanto na ótica da empresa como do cliente; (3) tem capacidade para estender os benefícios alavancados pelo programa de fidelização aos parceiros de negócio, desenvolvendo ações conjuntas com base no profundo conhecimento que detém do cliente, criando valor para ambas as partes. Deste modo, findo o trabalho de pesquisa, complementado pelo estágio realizado, espera-se que tenha adquirido competências técnicas e pessoais que me permitam ser capaz responder aos desafios acima apresentados de forma crítica.

## **Estrutura**

O relatório apresentado explora o estágio realizado, com enfoque central na abordagem de clientes e segmentos da Sonae MC. Assim, o trabalho inicia com uma breve revisão teórica acerca do tema em estudo. Neste capítulo são apresentados os principais autores e seus contributos para o desenvolvimento do marketing relacional seguindo-se uma análise mais aprofundada dos relacionamentos com os clientes, com os parceiros de negócio e com os colaboradores. O segundo capítulo é dedicado à análise contextual do retalho alimentar e da empresa Sonae MC. A descrição do trabalho desenvolvido ao longo do estágio é apresentada no terceiro capítulo. O quarto capítulo apresenta a discussão do estágio, onde se procura responder às três questões levantadas neste relatório, apresentando-se assim uma conclusão global sobre o trabalho.

# **CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O Enquadramento Teórico pretende construir bases sustentáveis para o estudo e análise do marketing relacional, constituindo uma introdução teórica ao trabalho prático desenvolvido na Sonae MC. O presente capítulo inicia-se com a concetualização do tema abordando a sua origem, a evolução e a multiplicidade de conceitos adjacentes. Ao longo do capítulo são analisados os principais autores de renome no âmbito do marketing relacional, assim como os seus contributos já que o tema do marketing relacional tem provocado alguma controvérsia, tanto no que respeita à sua origem como caminho e modelos a seguir. Neste ponto, destaca-se a importância do marketing de serviços e do marketing industrial para o desenvolvimento da abordagem relacional. Posteriormente, e uma vez que o estágio curricular explanado neste relatório, incidirá particularmente sobre três mercados organizacionais, o capítulo foca a abordagem relacional sobre: os colaboradores (mercado interno), os clientes e os parceiros de negócio. Por fim, o capítulo encerra com uma breve conclusão.

## **2.1 Origem e evolução do Marketing Relacional**

As circunstâncias em que surge o marketing relacional e a sua origem são discutíveis, existindo opiniões antagónicas entre vários autores que pesquisaram o tema. Numa fase inicial, a análise dos relacionamentos em marketing requer uma distinção rigorosa entre a disciplina do marketing relacional e o fenómeno dos relacionamentos. Posteriormente, no que refere ao marketing relacional, enquanto disciplina, importa aferir os principais contributos e as diferentes escolas.

Com efeito, começando por analisar o marketing relacional enquanto fenómeno, são vários os autores que desmistificam o conceito como o maior desenvolvimento do marketing dos últimos anos, argumentando que o fenómeno dos relacionamentos é, provavelmente, tão antigo quanto qualquer relação comercial (cf. Egan, 2008; Ballantyne *et al.*, 2003; Grönroos, 2004) e preconizando que antes de o conceito surgir já muitos reconheciam a importância dos relacionamentos (Fullerton, 1988), já que são muitos os vendedores que tentaram, desde sempre, desenvolver relações com os seus clientes (Palmer e Bejou, 1994). Efetivamente, atentando na era pré-industrial, quando produtores e consumidores negociavam diretamente e não existiam complexas redes de

distribuição, facilmente se adivinha um forte potencial para o desenvolvimento de ligações emocionais que transcendiam a troca económica (Sheth e Parvatiyar, 2000) e permitiam que vendedores e compradores se conhecessem e cooperassem mutuamente (Sheth e Parvatiyar, 1995). A transação envolvia, naturalmente, amizade e confiança, sendo a existência de vínculos emocionais um cenário natural de qualquer transação comercial (cf. Sheth e Parvatiyar, 1995; Möller e Halinen, 2000). Efetivamente, esta atmosfera relacional apenas foi aluída aquando do surgimento da produção massificada, caracterizada pela integração de novos intermediários entre o produtor e o comprador final (Sheth e Parvatiyar, 1995). Por outro lado, as raízes conceituais do marketing valorizam, desde sempre, a existência de ligações emocionais (Sheth e Parvatiyar, 1995). O estudo das relações é, portanto, mais antigo de que a análise do marketing relacional indica (Möller e Halinen, 2000). Trata-se, assim, de um fenómeno antigo com um novo foco (Berry, 1995).

No que refere à origem e desenvolvimento do marketing relacional enquanto disciplina, ou “subdisciplina” do marketing (Sheth e Parvatiyar, 2002), o tema adquire principal relevo quando se começam a questionar as limitações da gestão do marketing tradicional (cf. Ballantyne *et al.*, 2003; Möller e Halinen, 2000; Gummesson, 1998), se explora a importância do fator humano num cenário de prestação de serviços (cf. Berry, 1983; 2002) e se desenvolvem novas teorias centradas na importância das redes organizacionais (cf. Ritter e Gemünden, 2003; Hakansson e Ford, 2002). As suas raízes estendem-se ao marketing de serviços e ao marketing industrial (O’Malley e Tynan, 2000), tendo o marketing relacional crescido “a partir das reflexões que foram sucedendo nas diferentes extensões do marketing e como resultado de diversas correntes e linhas de investigação” (Antunes e Rita, 2008, p. 38). Efetivamente, desde a Austrália aos Estados Unidos, foram vários os nomes de relevo que se debruçaram sobre o tema nas últimas décadas, destacando-se os contributos da Escola Nórdica de Serviços (Berry, 1983; Grönroos, 1981; Christopher *et al.*, 1991; Ryans e Wittink, 1977) e a abordagem do grupo IMP – *International Marketing and Purchasing Group*, no âmbito das interações e relações (Hakansson, 1982; Hakansson e Ford, 2002). De salientar ainda o natural desenvolvimento tecnológico e do pensamento do marketing. Neste contexto, Möller e Halinen (2000) procuram demonstrar uma visão geral sobre as raízes do marketing relacional e propõem quatro fontes distintas, adjacentes ao marketing tradicional, conforme é possível analisar na figura 1: canais de distribuição, marketing

organizacional, marketing de serviços e, por fim, marketing direto e *database marketing*. Os autores (Möller e Halinen, 2000) abordam, portanto (1) os canais de distribuição explicando que, no final dos anos setenta, vários estudos foram realizados no âmbito da relação entre compradores e vendedores, centrando-se nos conflitos de poder durante o processo de interação e questionando, também, a importância da relação entre as partes, desconsiderada no marketing tradicional; (2) o marketing industrial, com principal foco nas pesquisas sobre as interações e redes organizacionais; (3), o marketing de serviços, já que a gestão tradicional do marketing ignorava a participação do cliente e a consequente relação entre o cliente e o prestador do serviço (devido à simultaneidade entre a produção e o consumo dos serviços); e, por fim, (4) o marketing direto e *database marketing*, nomeadamente no que refere ao impulso que as novas tecnologias permitiram e ao desenvolvimento das práticas de negócio de gestão de relacionamentos com o cliente, em meados da década de oitenta.

**Fig. 1- Raízes do Marketing Relacional**



Fonte: Adaptado de Möller e Halinen (2000, p. 32)



Também Gummesson (1987, 1998, 2002) explorou o conceito de marketing relacional, encarando-o como um conceito multidisciplinar. O autor definiu o marketing relacional como “o marketing baseado em relacionamentos, redes e interações” (Gummesson, 2002, p. 39), caracterizou-o pela máxima de trazer valor para as partes envolvidas, através da interação entre fornecedores, clientes, concorrentes e outros (Gummesson, 1997). De acordo com Gummesson (1987), esta abordagem relacional deve ter como base o relacionamento, a interatividade e a duração duradoura. Por fim, em relação às suas fontes, o autor destaca, essencialmente, o marketing-mix e a gestão tradicional do marketing, o marketing de serviços, a abordagem de redes do marketing industrial, a gestão da qualidade e as novas tendências da teoria organizacional (Gummesson, 1997).

No que refere aos contributos dos principais autores, o marketing de serviços e o marketing industrial apresentam-se como as grandes bases do marketing relacional, sendo, em geral, consensual, que o conceito foi introduzido por dois investigadores, um da área dos serviços e o outro da industrial (cf. Gronroos, 2004; Gummesson, 2002; Brito, 2008).

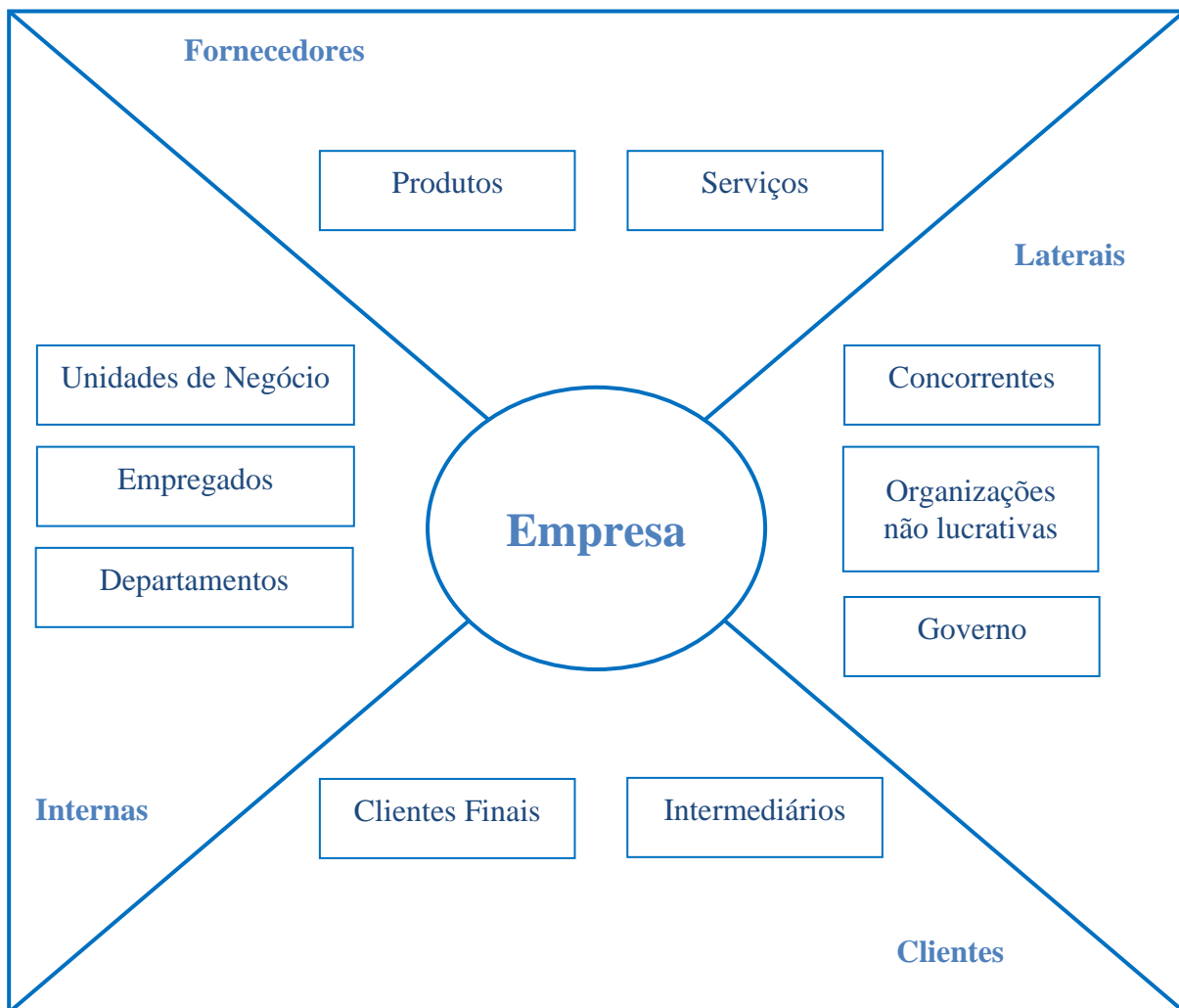
É geralmente aceite que as raízes conceptuais do marketing relacional remontam ao início dos anos oitenta (Brito, 2011). O conceito surgiu pela primeira vez no âmbito do marketing de serviços, sendo Berry (1983) o responsável pela conceptualização do marketing relacional na literatura com o seu livro “*Relationship Marketing*”. Berry (1983) avançou com o conceito de marketing relacional no contexto de marketing de serviços (cf. Bitner, 1995; Brito, 2008; Thompson *et al.*, 2000; Ballantyne *et al.*, 2003) enaltecendo a importância de atrair, manter e melhorar o relacionamento com o cliente (citado em Morgan *et al.*, 1994). Berry (1983) definiu o marketing relacional como a capacidade de atrair, manter e – nas organizações multi-serviços – valorizar as relações com os clientes, sublinhado ainda que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermédio no processo de marketing, delineando cinco estratégias a ser consideradas num plano de marketing relacional: (1) desenvolver um serviço *core* através do qual se consiga construir um relacionamento com o cliente (este deve ter uma natureza de longo-prazo e constituir uma base para a venda de serviços adicionais); (2) customizar a relação com o cliente a nível individual; (3) aumentar o serviço *core* através de benefícios “extra”, diferenciando, assim, a oferta da concorrência; (4) definir os preços dos serviços de forma a encorajar a lealdade dos

clientes (numa filosofia de “melhor preço para melhores clientes” (Bery, 2002)); e, por fim, (5) apostar no marketing interno (Berry, 1995; 2002). Apesar de este ser o autor responsável pela concetualização do tema, dois anos antes já Levitt havia enfatizado o valor de envolver os clientes com a empresa (Berry, 1995), tendo comprovado a importância dos relacionamentos ao explicar que o objetivo do negócio não deveria estar limitado à própria compra (Brito, 2008). Assim, e mesmo sem utilizar o termo “marketing relacional”, a importância dos relacionamentos entre clientes e vendedores já havia sido enfatizada. Levitt sugeriu também que a relação entre o vendedor e o cliente deveria ser vista como um casamento em que o seu sucesso depende da capacidade do gestor manter esta relação (Dwyer *et al.*, 1987). Ainda num contexto de serviços, também Bitner (1995) teve um papel preponderante no estudo do marketing relacional, destacando três áreas fundamentais do marketing – marketing externo, marketing interativo e marketing interno – explicando que existem três atividades primordiais para conseguir atrair clientes e construir relacionamentos: (1) fazer promessas realistas, (2) manter essas promessas durante a prestação de serviços e (3) ter capacidade para cumprir as promessas feitas ao cliente, através de funcionários e sistemas capazes. Com efeito, num cenário de serviços, torna-se evidente a importância de uma abordagem orientada para os relacionamentos, já que o cliente é parte integrante do processo e não existe separação entre a produção, a distribuição e o consumo.

Num âmbito industrial, Jackson utilizou este conceito, em 1985, definindo-o como o marketing orientado para os relacionamentos fortes e persistentes a nível individual (Morgan e Hunt, 1994; Brito, 2008). No mesmo contexto, Hakansson (1982) cedo observou que várias empresas contrariavam a tendência da transação simples, começando a desenvolver-se contratos de longo-prazo e relações interativas entre as organizações (Sheth *et al.*, 1995). Na mesma década, Dwyer *et al.*, (1987) diferenciaram o marketing tradicional do marketing relacional pela sua duração mais longa, refletindo-se um processo contínuo. Posteriormente, já nos anos noventa, Grönroos (1990) descreve o marketing relacional como o processo de estabelecer, manter, melhorar e comercializar relacionamentos com os clientes (não sendo necessariamente de longo-prazo) de modo a que os objetivos das partes envolvidas sejam satisfeitos (citado em Peterson, 1995). Morgan e Hunt (1994) consideraram que o marketing relacional se refere às atividades de marketing que se destinam a estabelecer trocas relacionais de sucesso e sublinharam, ainda, que os clientes devem ser vistos como “parceiros” que

constroem “alianças” com as empresas. Os autores concretizaram a sua abordagem com base em quatro tipos de parcerias que estabelecem nas transações relacionais: (1) parcerias com clientes (sejam elas finais ou intermediários); (2) parcerias com fornecedores (fornecedores de bens e fornecedores de serviços); (3) parcerias laterais (concorrentes, organizações sem fins lucrativos e governo); (4) parcerias internas (funcionários, departamentos e unidades de negócio). Desta forma, tal como se apresenta na figura 2, Morgan e Hunt (1994) definiram dez tipo de trocas relacionais que se estabelecem entre a empresa e o seu ambiente. Demonstram, portanto, que as trocas relacionais incluem não somente os clientes, mas também os restantes *stakeholders*, como os fornecedores de serviços e produtos, o mercado interno da empresa e ambiente de contexto.

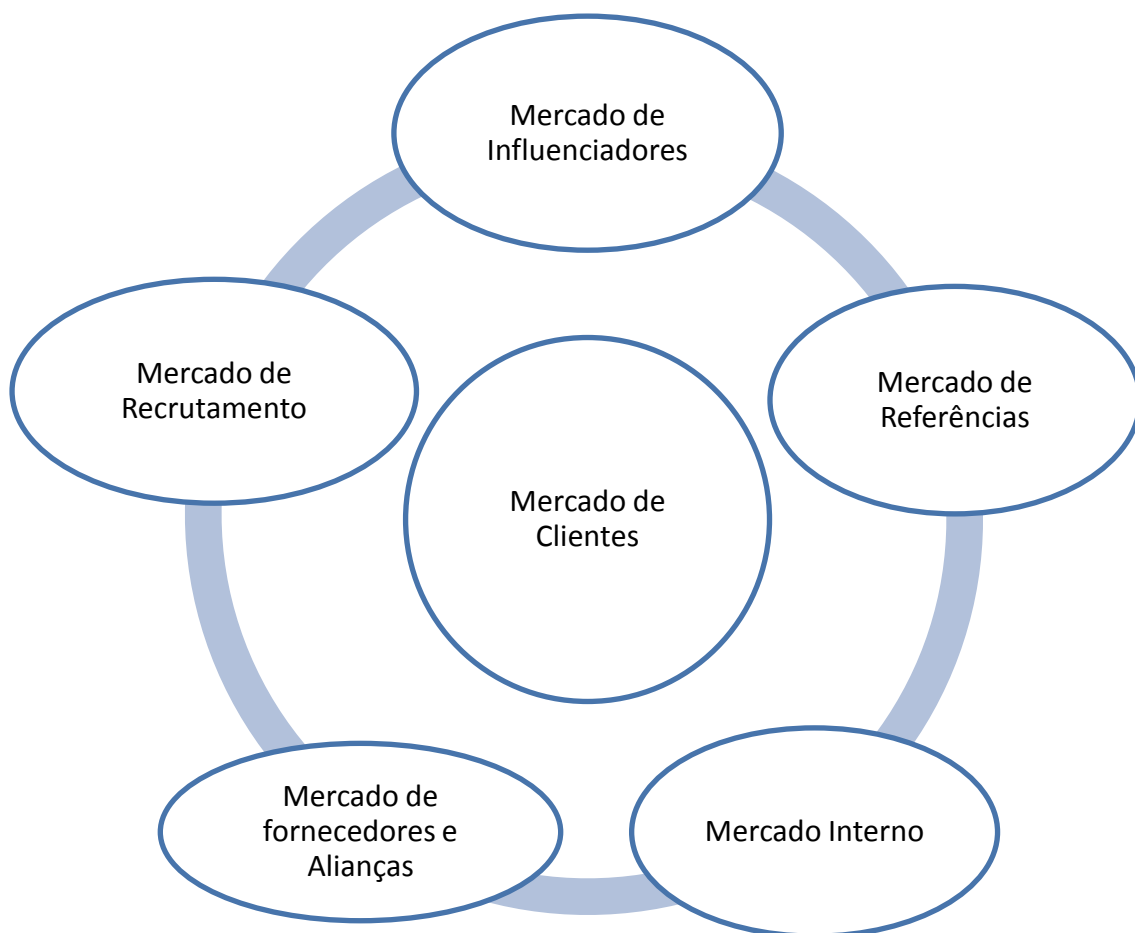
**Fig. 2 - As trocas relacionais no Marketing Relacional**



Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994, p.21)

Também Christopher *et al.* (1991) desenvolveram, e posteriormente aperfeiçoaram (Payne *et al.*, 2005), um modelo com base nas interações que se instituem entre os vários atores organizacionais, o “Modelo dos Seis Mercados” apresentado na figura 3. Este modelo vem simplificar as interações que se estabelecem entre os *stakeholders* mais relevantes para uma organização. Os autores destacaram, então, seis mercados com os quais as organizações devem definir estratégias relacionais: (1) mercado interno, (2) mercado de referências (todas as fontes de referência, incluído clientes e não clientes), (3) mercado de influenciadores (incluindo grupos financeiros, investidores, sindicatos, entidades, órgãos reguladores, imprensa, grupos avaliadores, grupos ambientalistas, políticos, clientes, concorrentes, etc.), (4) mercado de recrutamento, (5) mercado de fornecedores e alianças e, por fim, (6) o mercado dos clientes, sejam eles compradores diretos, intermediários ou consumidores finais.

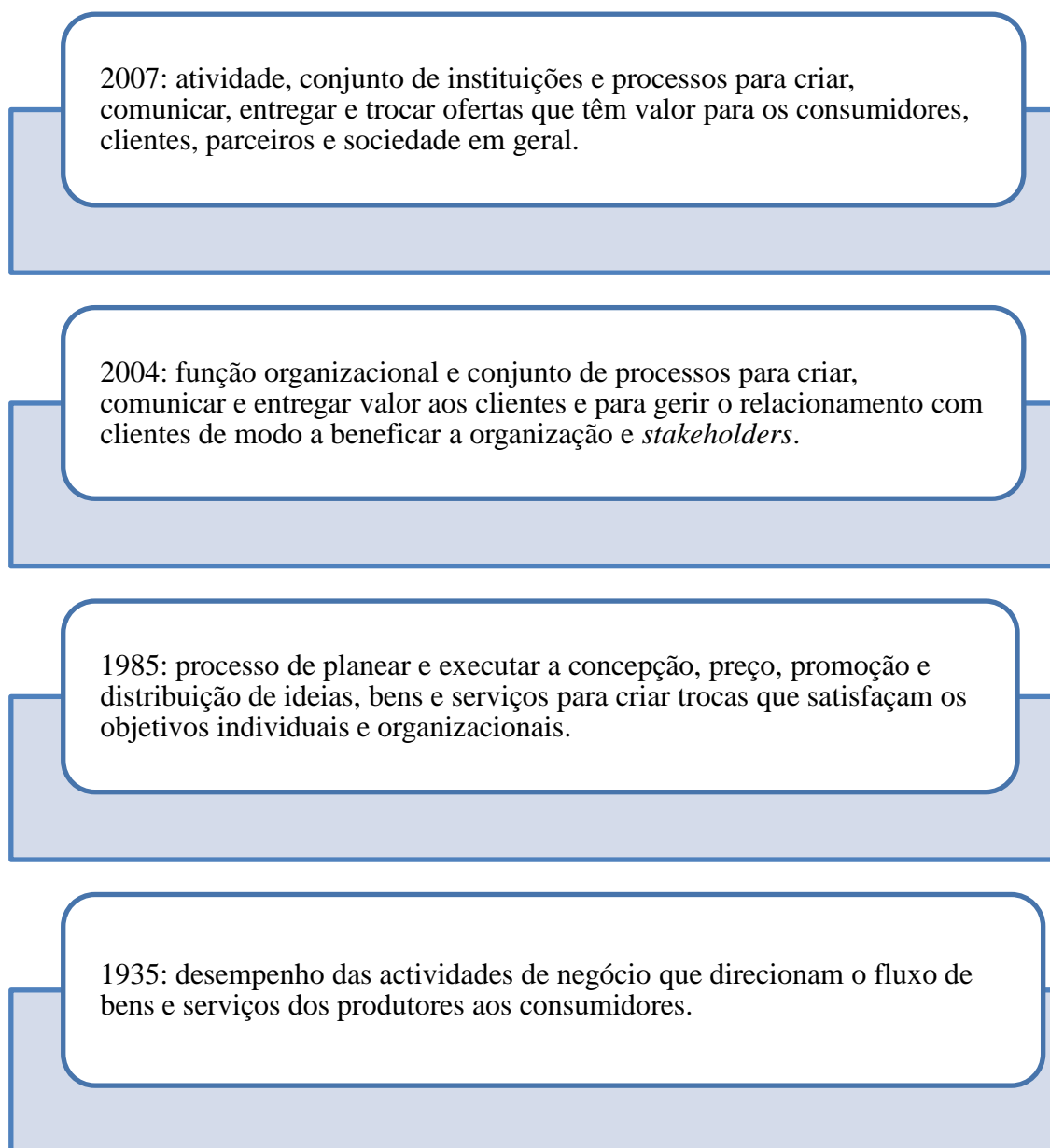
**Fig. 3 - Modelo dos Seis Mercados**



Fonte: Adaptado de Payne *et al.* (2005, p. 860)

O desenvolvimento do conceito de marketing e orientação para os clientes está também bem evidenciado no processo de evolução do conceito de marketing da AMA – *American Marketing Association*. De facto, analisando as diferentes definições de marketing, desde 1935 até 2007, compreende-se que esta disciplina tem evoluído no sentido de apurar a natureza relacional do marketing e clarificar a importância dos *stakeholders* (Brito, 2008), conforme apresenta a figura 4.

**Fig. 4 - A Evolução do Conceito de Marketing**



Fonte: Adaptado de The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing (2008)

Brito (2008) resume esta panóplia de abordagens e evolução de conceitos sob dois pontos fundamentais: (1) há que compreender que não se trata de optar pela abordagem transacional ou relacional e (2) o marketing relacional não deve ser encarado como uma moda, mas utilizado estrategicamente e de acordo com as condições de mercado e necessidades da organização.

## **2.2 Relacionamento com colaboradores**

“O sucesso de marketing de relacionamento, em grande medida, depende da atitude, do comprometimento e do desempenho dos empregados” (Grönroos, 1996, p. 10). Para tal, há que “atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários qualificados” (Berry e Parasuraman, 1991, citado por Berry, 1995, p. 241). O marketing interno é, portanto, a “filosofia de tratar os funcionários como clientes” (Berry e Parasuraman, 1991, citado por Rafiq e Ahmed, 2000, p. 451).

O endomarketing foi um termo proposto e patenteado por Bekin em 1995 (Mendes, 2004), como uma ferramenta comunicacional capaz de envolver os colaboradores nos objetivos e metas organizacionais. No entanto, no contexto do marketing relacional, já vários autores haviam apontado a importância do marketing interno, como Berry (2002), Grönroos (1994, 1996) ou Gummesson (1991, 1994, 1999, 2002).

Gummesson (1991) evidenciou a necessidade de priorizar relações e de envolver todos os colaboradores nesta abordagem relacional, argumentando que todas as pessoas da organização são *marketeers* e, portanto, é da responsabilidade de todos criar valor para o cliente. Como resultado do seu trabalho, surgem os termos *marketers em part-time* e *marketers em full-time*, como forma de diferenciar os colaboradores que, mesmo não incorporando o departamento de marketing da empresa, devem estar consciencializados para a necessidade de desenvolver relacionamentos com os clientes, já que impactam com a capacidade da empresa orientar a sua estratégia para o mercado. Os *marketers em full-time* não são, portanto, capazes de assegurar, por si só, todas as funções e objetivos adjacentes a esta filosofia de envolvimento e relacionamento. O marketing não deve estar unicamente centralizado num departamento (Gummesson, 1991), mesmo porque existe uma panóplia de atividades (ex: distribuição e instalação) que não estão adjudicadas ao pessoal do marketing mas representam uma forte interação real entre a

organização e o seu público, sendo que o impacto destas atividades poderá ser determinante no sucesso da relação dos clientes com a organização (Grönroos, 1996). Por outro lado, Grönroos (1994) defendeu que a maior fraqueza do marketing transaccional deveu-se, mesmo, ao facto do marketing e dos *marketeers* terem sido isolados do resto da organização.

Esta abordagem, com ênfase no de marketing interno, defende que os colaboradores devem ser encarados como os primeiros clientes da empresa. Procura, portanto, “vender a empresa” aos colaboradores acreditando que é possível atingir um melhor desempenho quando os colaboradores estão mais envolvidos e com sentido de compromisso para com a organização (Brito *et al.* 2006). Uma das grandes responsabilidades do marketing é, então, conseguir que toda a organização centre a sua atividade na satisfação das necessidades do cliente Webster (1988).

O marketing interno é, pois, qualquer forma de marketing, no seio da organização, que se centre nas atividades internas e apresente como objetivo melhorar o desempenho junto dos mercados externos (Ballantyne *et al.*, 1995). Este conceito tem por base a assunção de que há uma forte ligação entre o envolvimento dos clientes e o bom desempenho dos colaboradores (Berry, 1983). Assim, os colaboradores deixam de ser custos, passando a representar capital e um dos recursos mais básicos na criação de riqueza e sucesso empresarial (Mendes, 2004).

## **2.3 Relacionamento com clientes**

Ainda na década de 80, Gummesson (1987) evidenciou a importância de (a) criar, desenvolver e manter relações com os clientes, encorajando a sua participação, (b) interagir com o mercado (a mútua criação de valor e interconexão entre a marca e os vários agentes, devem constituir os pilares desta nova abordagem) e, por fim, (c) planear a longo-prazo (uma política de marketing relacional incorpora um conjunto de decisões estratégicas com impacto duradouro). Efetivamente, muitas empresas dedicam a maior parte dos seus recursos a atrair novos clientes, sendo mínimo o esforço para desenvolver laços com os clientes atuais (Berry 2002).

Dados revelam que 5% de aumento na retenção de um cliente poderá traduzir-se em 85% de aumento de lucro (Brito *et al.*, 2006). Brito (1998) refere, ainda, que investir em relacionamentos já existentes pode originar retornos significativos em termos de redução de custos administrativos e de *stockagem*, simplificação da atividade de planeamento e melhores condições de compra, entre outras vantagens. Reynolds e Beatty (1999) destacam, também, que a aposta nas relações com clientes conduz a resultados muito positivos no que refere à satisfação, lealdade, *word-of-mouth* e nível de compras. Por outro lado, as empresas trabalham em estratégias de retenção já que, habitualmente, é barato manter um cliente do que atrair um novo (Lopes e Brito, 2008).

É neste contexto que vários autores começam a priorizar a retenção de clientes em detrimento da conquista de novos consumidores (cf. Brito *et al.*, 2006; Berry, 1995) e, mais recentemente, a refletir sobre estratégias claramente segmentadas e diferenciadas de cliente para clientes (Peppers *et al.*, 1999), acreditando que o objetivo final da estratégia de marketing será atrair e reter clientes rentáveis (Sheth e Sisodia, 1995).

Em termos de benefícios tangíveis, uma das grandes dificuldades está em mensurar os sucessos da retenção de um cliente e compreender os benefícios reais, tanto da aquisição, como da retenção de um cliente (Sheth e Sisodia, 1995). Isto é, contrariamente ao valor e aos lucros objetivos de uma transação, uma das grandes dificuldades da abordagem relacional está na capacidade de calcular os benefícios consequentes da fidelização de um cliente (Brito *et al.*, 2006). Brito *et al.* (2006) argumentam que os benefícios da aposta em relacionamentos com determinados clientes incluem os ganhos de eficiência e de eficácia, bem como a redução de custos e destacam a existência de dois indicadores: o *customer lifetime value* (ciclo de vida do cliente) e o seu *valor estratégico*.

O primeiro indicador, *customer lifetime value*, procura delinear o valor do cliente em função dos lucros e receitas que este proporciona à organização durante o tempo de vida estimado do seu relacionamento (Brito e Ramos, 2000). Este conceito pressupõe, portanto, que diferentes clientes apresentam diferentes níveis de valor para uma empresa e que este valor está intimamente ligado com o estágio do ciclo de vida dos clientes em que o mesmo se encontra (Payne e Holt, 2001). Isto é, um mesmo cliente poderá ser valioso para uma organização num determinado momento e tornar-se pouco valioso no



futuro. Há, assim, que diferenciar o valor atual do valor estratégico de cada cliente desenvolvendo-se, para tal, uma estratégia relacional com o cliente e construindo-se mecanismos de interação com o cliente que permitam conhecer as suas necessidades e motivações (Brito e Ramos, 2000).

Os dois indicadores vêm comprovar que os clientes apresentam níveis de lucratividade e rentabilidade diferentes e demonstram, também, que o potencial que os clientes representam para a empresa a longo-prazo divergem de cliente para cliente. Com efeito, numa estratégia de marketing relacional há que diferenciar os clientes, identificando-os de acordo com os vários estádios no desenvolvimento de relações (Christopher *et al.*, 2002). Neste contexto, Gordon (1998) defende que uma empresa deve assumir uma posição estratégica perante os vários tipos de clientes, da seguinte forma: (1) investir no relacionamento com segmentos de clientes valiosos, com atual e potencial lucro para a empresa; (2) gerir e explorar o relacionamento com atuais segmentos de clientes que representam lucro para a empresa; (3) disciplinar e reduzir os custos de contacto com clientes que, futuramente, poderão ser lucrativos; e (4), finalmente abandonar segmentos de clientes que não são lucrativos no presente nem apresentam potencial para serem clientes valiosos no futuro.

Neste contexto, destaca-se o trabalho de Peppers *et al.* (1999) que exploraram a definição de estratégias individualizadas e popularizam o conceito de marketing *one-to-one*. Segundo os autores, os avanços das tecnologias de informação trazem para as empresas a oportunidade de tratar cada cliente de forma individual, personalizando cada relação da carteira de clientes (ainda que essa carteira seja constituída por milhares de clientes. De acordo com os autores, o sucesso da relação diferenciada tem por o conhecimento do cliente a nível individual e assenta na capacidade da empresa transformar dados em informação e monitorizar comportamentos, hábitos e interações com a organização. Clarifica-se, assim, o que deverá ser uma política de marketing *one-to-one*. Os autores (Peppers *et al.*, 1999) definiram os diferentes estágios para a sua concretização: (1) identificação dos clientes; (2) diferenciação dos clientes; (3) interação com os clientes; e, por fim, poderá ou não ocorrer (4) a customização.

De acordo com Peppers *et al.* (1999), o primeiro estágio proposto é primordial pois, se a empresa não se mostrar capaz de identificar quem são os clientes nunca conseguirá

desenvolver um relacionamento com eles. Ou seja, a única forma sustentável de aprofundar o relacionamento com o cliente deverá ter por base um pleno conhecimento dos seus gostos, hábitos e tendências comportamentais. O segundo estágio, diferenciação dos clientes, diz respeito à classificação dos clientes (compreendendo quais os clientes com valor para a organização e determinando quais os clientes para os quais a organização representa também potencial valor, isto é, relacionamentos em que há benefício mútuo). Posteriormente, a interação com o cliente pressupõe uma melhoria de custos e eficiência, na medida em que convida a organização a dialogar com o mercado e a gerir os seus relacionamentos de forma contínua. Por outro lado, esta interação permite que o próprio cliente crie valor na oferta e faça parte da rede de valor da organização. O último estágio compreende a diferenciação da oferta, destacando-se aqui que esta customização poderá ir desde a personalização das campanhas promocionais à diferenciação dos próprios produtos/serviços. Peppers *et al.* (1999) reforçam, por fim, que este é um processo complexo, contínuo e que requer o envolvimento de todas as pessoas da organização.

## **2.3 Relacionamento com parceiros de negócio**

A abordagem relacional não só influenciou a aproximação entre as organizações e os seus clientes, como potenciou o interesse nas interações, relações e redes (cf. Grönroos, 1994; Ritter e Gemünden, 2003; Hakansson e Snehota, 1995). No processo de criação de valor para o cliente, o papel dos vários *stakeholders* é determinante (Gordon, 1998), não sendo suficiente apostar nos clientes e orientar a estratégia exclusivamente para o relacionamento empresa-cliente (Christopher *et al.*, 1991).

De facto, a grande motivação para o relacionamento entre parceiros está na procura pela criação de valor para as partes envolvidas, esta é uma questão fulcral nos mercados organizacionais (Anderson e Narus, 1991). Esta criação de valor pode ter resultados de várias espécies para as duas partes e conduzem a um fortalecimento dos laços estruturais (Wilson, 1995).

Morgan e Hunt (1994) exploraram a natureza do marketing relacional e desenvolveram a Teoria da Confiança-Comprometimento através do Modelo *Key Mediating Variables* (KMV), argumentando que o sucesso de uma estratégia relacional obriga à construção

de relacionamentos com base em dois constructos-chave: compromisso e confiança. Com efeito, uma vez que o compromisso envolve riscos e vulnerabilidades, as partes associadas procuram parceiros confiáveis e, portanto, será válido considerar que a confiança é precursora do comprometimento das partes relacionais. Estes autores (Morgan e Hunt, 1994) sugerem, então, que o compromisso e a confiança são as variáveis centrais na definição de relações duradouras entre parceiros já que encorajam (1) o investimento na gestão de relacionamentos através da cooperação com os parceiros; (2) a aposta nas relações de longo-prazo; (3) e a preservação das relações de forma prudente. O modelo de Morgan e Hunt (1994) baseia-se em dez variáveis que se interligam através do compromisso e da confiança, sendo estas variáveis-chave de ordem antecedente e consequente. As primeiras incluem os custos de término do relacionamento, os benefícios do relacionamento, os valores compartilhados, o comportamento oportunista e a comunicação, por outro lado, as segundas referem-se à cooperação, à propensão para abandonar a relação, ao consentimento, ao conflito funcional e à incerteza na tomada de decisão.

Também Möller e Halinen (2000) se focaram na abordagem interativa dos mercados, procurando compreender como se desenvolvem as relações entre organizações e defendendo a existência de duas teorias de marketing relacional: a primeira, baseada no mercado, relaciona-se com as trocas simples, enquanto a segunda, fundamentada nas redes, analisa as relações complexas nas quais as organizações se encaram como parceiras numa relação *win-win*. Esta abordagem centrada na criação de redes e parcerias assenta na assunção de que apenas é possível otimizar a relação com os clientes se a relação com os restantes *stakeholders* for igualmente mantida (Christopher *et al.*, 2002).

## **2.5 Conclusão**

Tendo já adquirido um *status* inegável (Brito, 2008) o “número de investigações e publicações, a par da adoção desta nova filosofia por parte de muitas organizações” (Antunes e Rita, 2008, p. 112) são a prova evidente da relevância que a abordagem relacional adquiriu junto de profissionais e académicos. Em pouco mais de 25 anos, este tema evoluiu, significativamente e hoje, o seu reconhecimento é inegável (Brito, 2011).

De facto, muito embora se saiba que os relacionamentos em marketing sempre aconteceram, estes não terão sido a principal preocupação das organizações. Durante décadas centrou-se a atenção nos recursos de ordem financeira, humana, tecnológica, etc., mas hoje sabe-se que isso não é suficiente (Brito *et al.* 2006). Atualmente compreende-se que as organizações devem ser vistas como sistemas orgânicos que se desenvolvem continuamente a partir de um processo natural de trocas com o ambiente onde se inserem (Morgan, 1996), não devendo, portanto, ser encaradas como entidades isoladas e independentes umas das outras (Brito *et al.*, 2006). Com efeito, qualquer organização tem de estabelecer ligações, salientando-se a importância das redes de relacionamentos e a interdependência dos vários agentes, isto é, a gestão integrada de relações – seja com o mercado interno, com os clientes, com os concorrentes, com os fornecedores ou parceiros.

## CAPITULO 2 – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

O presente capítulo pretende caracterizar a empresa e o ambiente. Desta forma, inicia com uma breve apresentação contextual, na qual se caracteriza o sector do retalho alimentar em Portugal. De seguida, é apresentada a Sonae MC, uma *sub-holding* do Grupo Sonae, descrevendo a organização e definindo os objetivos centrais, valores e princípios organizacionais. Do mesmo modo, é apresentada a Direção do Marketing, numa perspetiva global. Explora-se, portanto, o programa de fidelização da Sonae MC, a estratégia de segmentação e os principais caminhos para a comunicação relacional com os clientes.

### 2.1 A Distribuição Alimentar em Portugal

O setor da distribuição registou profundas alterações nas últimas décadas (Pelote e Coelho, 1999), entre as quais se destaca o desenvolvimento das grandes superfícies comerciais, a transformação dos hábitos de compra e a evolução das práticas de comércio (Salgueiro, 1992).

A nível global, os primeiros supermercados surgem na década de vinte, na periferia das grandes cidades norte-americanas, permanecendo, este conceito, restrito aos Estados Unidos da América até aos anos que sucedem a Segunda Guerra Mundial (Silva, 2003). Até aos anos cinquenta, em Portugal (e nos restantes países europeus), a estrutura do comércio retalhista era dominada por pequenos formatos nacionais (Afonso e Aguiar, 2004). A partir desta data, o mundo passa por profundas transformações e nasce o conceito de hipermercado, uma invenção francesa que vem potenciar a capacidade de concentração da oferta num só local (Silva, 2003). Com efeito, a reestruturação do setor, num contexto global, fundamenta-se em três grandes pilares: (1) progressiva concentração económica e alterações dos padrões de organização do tecido empresarial; (2) transformação dos formatos dos estabelecimentos e das técnicas de venda; (3) evolução dos estilos de vida dos consumidores e centralização da procura resultando numa reorganização espacial dos lugares de compra (Cacinho, 1994).

No mesmo sentido, Carvalho (2001) define diferentes etapas na evolução do setor da distribuição em Portugal, desde os anos sessenta aos dias de hoje. A primeira etapa, nos

anos sessenta, é caracterizada pela abertura das primeiras cadeias de supermercado, de pequena dimensão e, geralmente, localizadas nos centros das grandes cidades. Na década de setenta, o surgimento da grande cadeia Pão de Açúcar, vem revolucionar o mercado, assumindo, claramente, a liderança do setor e constitui-se, assim, a segunda etapa. Ainda na mesma década, consequência da revolução política em Portugal, o 25 de abril de 1974 vem demarcar alterações em todas as áreas, incluindo o setor da distribuição, ficando assim demarcada a terceira etapa. A etapa seguinte teve início em 1979, com a abertura da cadeia de supermercados Pingo Doce. No entanto, o grande impulsionador desta quarta etapa é mesmo o Continente. Os anos posteriores ficaram marcados pela abertura, reestruturação e venda de superfícies comerciais. Sendo de referenciar, que as aberturas sucessivas de novos Continentes e hipermercados Jumbo, originaram o desenvolvimento do conceito de hipermercados, constituindo esta a quinta etapa. Por fim a sexta etapa, é marcada pela entrada da cadeia discount Dia em Portugal e reforçada, mais tarde, com a entrada do Lidl. Efetivamente, se até aos finais dos anos setenta o sector da distribuição (tanto alimentar, como não alimentar) era dominado por estruturas tradicionais e independentes de pequena dimensão (Pelote e Coelho, 1999) destacando-se as pequenas mercearias de bairro e era diminuto o número de supermercados na década de oitenta, hoje cresceu uma onda de consumismo (Reis, 2012).

A grande transformação do setor retalhista em Portugal assume expressão a partir da década de noventa. Desde a abertura do primeiro hipermercado em Portugal (1985) até aos dias de hoje denota-se uma fanca transformação nos vários formatos. Aragão (2005) apresenta a evolução dos vários formatos, desde 1995 até 2004, destacando-se alguns valores: (1) no que respeita as pequenas mercearias, em 1995 existiam mais de 27.000 mercearias e, em finais de 2004, contabilizavam-se cerca 18.000, assim, em menos de dez anos desapareceram perto de 10.000 pontos de venda; (2) avaliando a evolução dos hipermercados, verifica-se uma evolução lenta mas gradual (Aragão, 2005), de facto, se em 1995 existiam 35 hipermercados, em 2004 já estavam abertos mais 24 espaços comerciais deste tipo; por fim, (3) relativamente aos supermercados de grande dimensão, a evolução é visível: passaram de 143 pontos de venda para 288 em dez anos. Esta evolução positiva verificou-se também ao nível dos supermercados de pequena dimensão, já que os espaços comerciais, neste formato, subiram de 619 para 1.025 unidades. Em 2005, os hipermercados apresentavam-se como o formato com mais

vendas em Portugal (Aragão, 2005). Esta tendência foi alterando, e o consumidor português passou a eleger as médias e grandes superfícies comerciais para efetuar as suas compras (Teixeira, 2006). De facto, segundo Teixeira (2006), em 2006 as vendas no comércio a retalho aumentaram 2,4%, em termos homólogo, o que representou uma aceleração das grandes superfícies face aos pequenos estabelecimentos.

Segundo a APED – Associação portuguesa de empresas de distribuição (2008) nos últimos anos denotou-se um crescimento do canal supermercados, como é possível analisar na figura 5. Na mesma figura é possível verificar que, num sentido oposto, se evidencia uma quebra, tanto no que respeita aos hipermercados, como ao comércio tradicional. De facto, os 24.113 pontos de venda tradicionais de 2003 decresceram significativamente até 2007, contribuindo para uma redução global no número de lojas de retalho alimentar. Apesar desta quebra, a ADEP (2008) clarifica que Portugal continua a ser um dos países europeus com maior número de pontos de venda de comércio tradicional.

**Fig. 5 - Evolução do Retalho Alimentar**

	2003	2004	2005	2006	2007	2007 vs 2003
<b>Hipermercados</b>	58	59	62	66	70	<b>20,7%</b>
<b>Supermercados</b>	1.283	1.313	1.384	1.486	1.642	<b>28,0%</b>
<b>Comércio Tradicional</b>	24.113	23.546	22.984	21.274	20.492	<b>-15,0%</b>
<b>Total</b>	<b>25.454</b>	<b>24.918</b>	<b>24.430</b>	<b>22.826</b>	<b>22.204</b>	<b>-12,8%</b>

Fonte: adaptado de APED (2008)

A APED (2009) estudou, também, a evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal, concluindo que a concentração da distribuição alimentar em Portugal aumentou nos últimos anos, tal como nos restantes países da União Europeia. Do estudo, conclui-se: (1) que o nível de concentração da distribuição alimentar em Portugal aumentou nos últimos anos, todavia, apresenta-se ainda como um dos mais baixos de entre os países da Europa; (2) que os mercados dos principais fornecedores/produtores também se têm caracterizado por movimentos de consolidação, dando origem ao reforço do seu poder negocial; (3) que os grandes grupos de distribuição moderna apoiam o desenvolvimento dos pequenos produtores, dinamizando

o mercado dos pequenos produtores de frescos; (4) que os grandes grupos de distribuição moderna procuram manter um bom relacionamento com os fornecedores, e para o garantir estabeleceram protocolos a nível associativo e códigos de conduta próprios; e (5) que o desenvolvimento do retalho não está a prejudicar os produtores e seus colaboradores.

Recentemente, o Relatório da Comissão ao Parlamento Europeu, sobre um mercado de comércio retalhista mais eficiente e equitativo (2011), claramente orientado para o comércio no domínio alimentar, vem elucidar acerca da importância do retalho, clarificando algumas diretrizes sobre a sua história e evolução e caracterizando este setor no contexto europeu. O estudo refere que o sector retalhista é um pilar da economia europeia, clarificando que é responsável por uma quota considerável de emprego na Europa e que está na vanguarda da criação de novos modos de comércio e formas de atuação. Por outro lado, destaca a importância da comunicação, do equilíbrio e da transparência nas relações que se estabelecem entre as várias atividades económicas do setor retalhista. De acordo com o Relatório da Comissão ao Parlamento Europeu (2011), o setor do retalho é um setor caracterizado pela existência de relações estreitas, seja a montante ou a jusante, o que lhe confere um papel fundamental na economia europeia e, em particular, no contexto económico de um país. É um setor com forte caráter competitivo, capaz de exercer pressão sobre os diversos mercados já que tanto os retalhistas como os fornecedores são pilares da inovação, da investigação e do desenvolvimento, devendo, portanto, devem apostar no investimento em tecnologia e práticas inovadoras como forma de melhorar a competitividade ao longo da cadeia de abastecimento (que incorpora um vasto conjunto de agentes do domínio da logística e do transporte). Torna-se, portanto, evidente que estamos a retratar um setor caracterizado pela multiplicidade de redes de contacto e no qual os relacionamentos são a âncora do negócio.

Num ambiente caracterizado por mudanças profundas a um ritmo acelerado, foram várias as transformações que revolucionaram o mercado da distribuição em Portugal. Atualmente, o mercado alimentar português começa a tornar-se saturado, estando metade da quota de mercado dividida entre cinco organizações: Sonae, Jerónimo Martins, grupo Os Mosqueteiros, Auchan e Schwarz Group (Silva, 2010).



## 2.2 Breve caracterização da Empresa

A Sonae MC é uma *sub-holding* do Grupo Sonae e atua na área do retalho alimentar. Apresentando-se como uma referência no mercado do retalho português, esteve na origem da transformação que o setor sofreu, aquando da abertura do primeiro hipermercado nacional, em 1985 (Relatório de Gestão da Sonae, 2010). A Sonae MC surge como resultado de uma *joint-venture* entre o Grupo Sonae (que na altura detinha a cadeia de supermercados Modelo) e a distribuidora francesa Promodès. A parceria permitiu à Sonae adquirir rapidamente o *know-how* necessário para o desenvolvimento da nova cadeia de hipermercado e, assim, crescer de forma sustentável e consolidada. Podemos hoje afirmar que esta foi a primeira grande inovação da organização, no que toca ao setor do retalho, e que serviu de motor para todas as outras que foram surgindo no retalho moderno, grande parte delas criadas pelo Grupo Sonae.

O Continente de Matosinhos é, portanto, um marco na história do retalho em Portugal, determinando o início de uma verdadeira revolução do consumo no panorama comercial do país. “Aquele que foi o primeiro hipermercado em Portugal revolucionou os hábitos dos consumidores nacionais. Os portugueses passaram a contar com preços significativamente inferiores aos praticados na altura, a gama disponível alargou-se e as campanhas promocionais de grande impacto entraram no vocabulário do sector<sup>1</sup>”.

Ano após ano, a organização cresceu adaptando novos conceitos e formatos de negócio. De facto, ao longo dos últimos 25 anos, o Continente tem-se reinventado continuamente como marca, procurando acompanhar a evolução dos tempos, melhorar a experiência de consumo, aproximar-se do cliente e responder às suas expectativas. Desta forma, são várias as transformações a que assistimos desde a sua criação até aos dias de hoje. Neste contexto de inovação contínua, 2011 representou outro grande marco, tanto na história da organização, como no desenvolvimento do setor retalhista em Portugal: a junção do Continente e Modelo numa marca única. A estratégia de união das duas marcas veio evidenciar a missão de “Servi-lo cada vez melhor” e dar vida à grande campanha promocional “O Continente somos todos nós”, surgindo como a convergência de experiências e valores de duas grandes insígnias nacionais (Modelo e Continente) e

---

<sup>1</sup> Moutinho, Luís (CEO da Sonae MC) - Nova era no retalho moderno. Hiperuper [Em linha]. [Consultado: 6 Setembro 2012]. Disponível na Internet: <http://www.hipersuper.pt/2012/02/07/nova-era-no-retalho-moderno>

conferindo, assim, uma força inabalável à marca Continente, que agora agrega dois novos formatos, supermercados e minimercados.

Atualmente, a Sonae MC detém as insígnias de retalho alimentar do Grupo Sonae atuando, portanto, ao nível dos hipermercados (Continente) e supermercados (Continente Modelo e Continente Bom Dia). Por outro lado, também gere insígnias de retalho especializado, nomeadamente da área de saúde (Wells Saúde e Wells Ótica), da restauração (cafetarias Bom Bocado), canal grossista (Continente Horeca) e apresenta, por fim, um novo conceito de retalho especializado que vem juntar, num só espaço, livraria, papelaria e tabaco (lojas Book.it), bem como um novo formato de loja exclusivamente para produtos ultracongelados (Continente Ice).

### **Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia**

O conceito de hipermercado Continente destaca-se pelo posicionamento de preços muito competitivos procurando sempre primar pela variedade, pelo bom atendimento, pela inovação na oferta de produtos e serviços e por uma atividade promocional forte e sempre presente na mente do consumidor. Já a cadeia de supermercados (Continente Modelo e Continente Bom Dia) estabelece-se em centros de média dimensão populacional, sendo especialmente forte na área alimentar e de perecíveis. O Continente Modelo aposta na proximidade, na variedade da oferta e na boa relação de preços/qualidade como principais eixos diferenciais de comunicação. Por outro lado, o Continente Bom Dia apresenta-se como uma loja de conveniência e sempre muito próxima da comunidade onde se insere.

### **Bom Bocado**

A cadeia de cafetarias e restauração Bom Bocado nasceu em 2008 e oferece aos clientes refeições ligeiras, produtos de cafetaria e ainda publicações (jornais e revistas).

### **Book.it**

Essencialmente localizada em centros comerciais, a Book.it surge como uma insígnia de retalho especializado em Portugal que vem colocar num só espaço três conceitos de negócio: livraria, papelaria e tabaco.

### **Canal Grossista**

Esta nova área é a mais recente aposta da Sonae, nascendo da necessidade de oferecer ao canal Horeca, Instituições Públicas e Privadas, Retalho Tradicional, Lojas Livre

Serviço, Lojas de Conveniência e Franchising uma vasta e completa gama de artigos, inovação, preços competitivos e serviços de excelência.

### **Continente Ice**

As lojas Continente Ice constituem uma cadeia de pequenas lojas especializadas em produtos ultracongelados, um segmento de mercado até então inexistente no nosso país. Estas surgem numa fase em que o consumidor procura proximidade e vêm facilitar a preparação das refeições diárias oferecendo uma grande variedade de produtos congelados aos consumidores.

### **Well's Saúde e Well's Ótica**

As lojas Well's, geralmente localizadas junto do Continente, oferecem uma vasta gama de medicamentos não sujeitos a receita médica, produtos de dermocosmética e emagrecimento, suplementos alimentares, soluções de puericultura e ótica. Estas lojas permitem ainda aconselhamento profissional especializado já que todas as lojas contam com responsáveis técnicos farmacêuticos e na área da ótica com optometristas.

### **Valores, Princípios e objetivos centrais da Sonae MC**

A Sonae MC define como objetivos centrais: (1) reforçar continuamente a proposta de valor para os clientes através de um investimento contínuo em eficiência e inovação; (2) expandir as suas atividades enquanto retalhista; e (3) desenvolver um relacionamento pró-ativo com os diferentes *stakeholders*.

É possível sistematizar um conjunto de princípios presentes na cultura de negócio da Sonae global, extensíveis à Sonae MC, nomeadamente: empreendedorismo, liderança e inovação contínua, abertura/disponibilidade para a mudança, transparência e envolvimento. De acordo com Belmiro de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração do grupo Sonae, os valores imateriais que caracterizam a organização são a transparência, a independência perante os poderes e a paixão pela inovação, acrescentando ainda que estes são valores que importa preservar e difundir entre todos e que qualquer empresa deve ser rigorosa e criar uma cultura baseada na transparência (Fernandes, 2008).

#### **2.2.1 Direção de Marketing da empresa**

A Direção de Marketing da Sonae MC estabelece-se através das várias equipas das Direções de Marketing Estratégico, de Marketing Operacional e de Marketing Cliente.

O Marketing Estratégico é responsável por toda a Comunicação da MCH (Modelo e Continente Hipermercados) nos *media*, assim como da comunicação e publicidade das extensões da marca, marcas satélite e conteúdos especiais da MCH (Continente Mobile, Seguros, Cartão Presente, Nutrição e Cartão de Fidelização); das estratégias e ações de Ativação da Marca e Proposta de Valor que permitem evidenciar a marca junto do público-alvo (com principal enfoque em grandes eventos, como os concertos do Tony Carreira, o Picnic Modelo e a Pilha de Livros nas escolas); das ações de Relações Públicas; e do Marketing Digital (que assegura toda a comunicação nos *websites* do Modelo e Continente e desenvolvem estratégias relacionais e ações de comunicação digital).

A Direção de Marketing Operacional é responsável pelo desenvolvimento, gestão e controlo das Publicações ao cliente (tais como Folhetos e a Revista Continente Magazine); por toda a comunicação que existe dentro da loja (com especial enfoque nas Feiras Temáticas que existem nos corredores de loja); pelas ações de Marketing Territorial (responsáveis pela dinamização das aberturas de loja, pela maximização da exposição das lojas quando se verifica uma maior força concorrencial, etc.); o Departamento Criativo que trata do alinhamento da comunicação e imagem da marca com as várias equipas; e pelo *Shopping* (responsável pela análise contínua da concorrência, permitindo que a Sonae MC se apresente sempre muito competitiva no seio concorrencial).

Por fim, a Direção de Marketing Cliente incorpora a equipa de Sugestões e Reclamações e as equipas de *Costumer Knowledge*, *Costumer & Marketing Metrics* e Dinâmica Promocional e Segmentos que trabalham de forma conjunta. É uma área essencialmente caracterizada pela componente relacional que se tem vindo a desenvolver entre a organização e o público-alvo e que procura, continuamente, aperfeiçoar o fluxo de informação sobre o cliente Sonae MC. O objetivo central das atividades desta Direção consiste, portanto, numa otimização contínua da proposta de valor através do desenvolvimento de novas estratégias promocionais focadas no conhecimento dos clientes, maximizando, assim, a possibilidade de este se fidelizar à marca e aumentar o número de visitas às lojas Modelo e Continente.

## 2.3 Conclusão

No panorama do retalho alimentar em Portugal, a Sonae MC tem consolidado a liderança através de uma adaptação rápida e eficaz da sua oferta às alterações dos hábitos de consumo, explorando continuamente as novas oportunidades de negócios (Relatório de Gestão 2011 da Sonae). O sucesso da Sonae MC é o resultado da preocupação contínua em proporcionar aos clientes a satisfação das suas necessidades de consumo da forma mais vantajosa, nomeadamente através do cartão de cliente e do reforço das competências distintivas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Moutinho, Luís (CEO da Sonae MC). [Em linha]. [Consultado: 6 Setembro 2012]. Disponível na Internet: <http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/outras-mensagens-de-sustentabilidade/>

## CAPÍTULO 3 – O ESTÁGIO

O presente capítulo vem descrever as principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio, nomeadamente as que comprovam a dinâmica relacional da Sonae MC – relacionamento com colaboradores, relacionamento com clientes e relacionamento com parceiros de negócio. O mesmo inicia, assim, com a apresentação da Direção de Marketing Cliente e, em particular, da equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos, na qual se desenvolveu o estágio apresentado neste relatório. Segue-se a descrição das minhas responsabilidades e atividades desenvolvidas, com enfoque nas que refletem a dinâmica relacional. Por fim, o capítulo termina com uma breve conclusão.

### 3.1 Marketing Cliente na Sonae MC

A posição de vanguarda e pioneirismo, desde sempre assumida pela Sonae, tem conduzido a empresa ao desenvolvimento de soluções inovadoras próprias, estando sempre no âmago desta orientação o cliente<sup>1</sup>. A orientação para o cliente é, pois, um fundamento estratégico do Grupo Sonae e que tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante e indispensável à prossecução dos seus objetivos. A Sonae MC traça, portanto, a sua proposta de valor com base num conhecimento profundo do público-alvo e impulsiona a máxima de “pensar cliente”. Neste contexto, a Sonae MC compreendeu a necessidade de segmentar o seu mercado e atuar de forma direcionada, dinamizando a política de comunicação e promoção de marca, iniciando um novo ciclo promocional e de comunicação, com base no Cartão de Cliente, o que lhe permitiu destacar-se claramente dos concorrentes.

O desenvolvimento do Cartão Cliente, aliado a campanhas de 25%, 50% e mesmo 75% de desconto, surge como uma antecipação das necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que vem responder ao novo perfil do consumidor português – um consumidor que racionaliza as suas compras e avalia continuamente a relação preço-qualidade. Assim, numa perspetiva de criar valor a longo-prazo através do desenvolvimento de relações *win-win*, o programa de fidelização criou um novo paradigma no negócio da organização e uma nova forma de comunicação com o cliente. Este cartão representa

---

<sup>1</sup> Site da Sonae. Em linha]. [Consultado: 1 Setembro 2012]. Disponível na Internet: <http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/clientes/>

um conjunto de vantagens reais e soluções “à sua medida” para o cliente fidelizado, permitindo também que a organização alavanque uma força ímpar.

### **3.1.1 Cartão de fidelização da Sonae MC**

Os programas de fidelização permitem traçar o perfil dos consumidores de acordo com os seus padrões de consumos e hábitos e, assim, desenvolver a estratégias específicas a cada cliente, sendo que o Cartão Continente funciona sob a forma de “crédito” para uma compra futura (Relatório de Gestão da Sonae, 2011).

O Cartão Continente, no seu início, apresentou como principal objetivo criar um valor diferenciado, quer para a empresa, quer para o cliente. Resultado da forte adesão dos clientes, este programa de fidelização assumiu-se, desde logo, como a referência em programas de fidelização no mercado retalhista português (Relatório e Contas da Sonae, 2007). Atualmente, é um instrumento de poupança para um grande número de famílias portuguesas, permitindo entregar valor ao cliente de uma forma mais personalizada, de acordo com o perfil de cada cliente<sup>2</sup>. O sucesso do Cartão Continente possibilitou, pois, uma segmentação de mercado muito eficaz e a implementação de promoções direcionadas (Vendas Preliminares de Retalho da Sonae, 2011). O novo meio de fidelização veio revolucionar e otimizar toda a estratégia de marketing da Sonae MC, permitindo à organização observar o cliente de uma perspetiva diferente e gerir a sua carteira de clientes, premiar os melhores compradores, brindando-os com promoções ajustadas às suas necessidades, e angariar novos clientes. O sucesso do programa de fidelização é hoje um dos fatores da liderança e consolidação dos resultados da empresa (Vendas Preliminares do Retalho da Sonae, 2011).

Desde a sua implementação até aos dias de hoje, são já mais de três milhões de famílias com cartão, correspondendo a um valor incalculavelmente valioso de informações acerca dos clientes Sonae MC. Esta panóplia de informações veio dinamizar toda a estrutura de *Costumer Knowledge*, apresentando dados reais sobre a frequência de visitas à loja, o valor dos diferentes clientes, o tipo de família em que se inserem, etc.. O Cartão Cliente permitiu, portanto, otimizar toda a estratégia de comunicação da marca, alavancar um conjunto de vantagens competitivas e crescer em rentabilidade (captando

---

<sup>2</sup> Osório, Miguel (Administração de Marketing da Sonae MC). “Continente terá a política promocional mais agressiva”. Markeeter [Em linha]. [Consultado: 14 Setembro 2012]. Disponível na Internet: <http://marketeer.pt/2011/07/12/miguel-osorio-continente-tera-a-politica-promocional-mais-agressiva/>

a atenção de melhores clientes e diferenciando as estratégias de comunicação para os vários segmentos).

Atualmente, o cartão Continente é um meio privilegiado para comunicar com clientes e recompensar os consumidores pela sua lealdade. Este meio de fidelização contribui para o fortalecimento de uma longa relação com os clientes da empresa, sendo que o sucesso alcançado pelo cartão de fidelização permite acreditar que o cartão Continente é uma ferramenta diferenciadora entre os retalhistas no mercado português, que tem permitido à Sonae MC adaptar-se, rapidamente, às alterações nos hábitos de consumo (Relatório de Gestão da Sonae, 2011).

Através do programa de fidelização a Sonae MC consegue direccionar campanhas para os clientes individuais. De facto, mais do que segmentar, ou micro-segmentar o mercado, o programa de fidelização permite personalizar cada promoção para cada cliente.

### **3.1.2 Os clientes da Sonae MC**

O programa de fidelização da Sonae MC nasceu em 2007 e, passados alguns meses do seu lançamento, estes já contava com mais de 1.5 milhões de aderentes<sup>3</sup>. Desta forma, o próximo passo seria compreender quem eram esses clientes. Procurou-se, então, segmentar os clientes de forma a conseguir direccionar a comunicação e ações promocionais de acordo com o perfil dos consumidores.

Atualmente, na base de dados dos cartões de fidelização da Sonae, todos os clientes estão inseridos num segmento específico de acordo com o seu perfil de compra (frequência, cesta de compra, etc.). Desta forma, é possível delinear ações para clientes específicos, desenhadas totalmente à medida das suas necessidades (seja na definição do formato de desconto, do tipo de artigo ou mesmo na escolha do meio de comunicação). Por outro lado, o programa permite ajudar a compreender quais são os clientes mais valiosos para a empresa, os mais fieis, os mais permeáveis a promoções, entre outros indicadores.

---

<sup>3</sup> Cartão Continente ajuda lucros da Sonae. Jornal de Notícias [Em linha]. [Consultado: 20 de Julho 2012]. Disponível na Internet: [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Interior.aspx?content\\_id=710617](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Interior.aspx?content_id=710617)



## **3.2 Equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos**

A equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos está integrada na Direção de Marketing Cliente da Sonae MC. Esta equipa nasceu em 2009, numa altura assinalada pela intensificação das ferramentas promocionais direcionadas da Sonae MC, tendo por base o rápido crescimento do Cartão Continente percorrido desde o seu lançamento.

De facto, uma vez que organização tem vindo a concentrar no seu cartão de fidelização grande parte da dinâmica promocional, de ano para ano, as vendas com cartão tornam-se mais representativas no total de vendas brutas da organização e os resultados falam por si: até ao final de 2011, o número de cartões ativos traduz-se numa cobertura de mais de 75% dos lares portugueses (Relatório de Gestão da Sonae, 2011). Assim, a equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos, com âmago nas valências do Cartão Continente, procura, ativa e continuamente apoiar (1) na inovação dos formatos promocionais e modos de atuar junto do cliente; (2) na definição de novas formas de surpreender o mercado e de conquistar os clientes; (3) na otimização e na implementação das grandes ações promocionais e (4) na dinamização das insígnias Continente, Book.it, Wells e Bom Bocado. É também da responsabilidade desta equipa a definição, acompanhamento e comunicação do Plano Promocional – que incorpora as ações segmentadas com base no Cartão Continente e as campanhas genéricas. Por fim, concentra-se nesta equipa grande parte do acompanhamento das grandes ações promocionais não segmentadas, através da pré-análise e avaliação destas campanhas. A “visão cliente” é uma preocupação primordial em todos os desafios.

De entre as responsabilidades desta equipa destaco, com impacto nas questões levantadas no início do presente relatório, as seguintes ações:

- Acompanhar e apoiar na operacionalização das ações promocionais direcionadas, definidas em Plano Promocional. Nomeadamente no que refere:
  - À definição, negociação e optimização de clientes/segmentos e ofertas;
  - À intermediação da comunicação e informação entre as Direções Comerciais e equipas intervenientes da Direção de Marketing;
  - À comunicação da informação relevante às lojas;
  - À divulgação das ferramentas aos fornecedores;

- À avaliação e comunicação dos resultados às equipas intervenientes.
- Dinamizar a atividade promocional, através de novos formatos capazes de impactar no número de visitas à loja e/ou peso da cesta de compras do cliente Sonae MC;
- Implementar, acompanhar e controlar novas ações promocionais para necessidades de negócio específicas, seja para a insígnia Continente, para uma loja ou conjunto de lojas ou para as insígnias Book.it, Bom Bocado e Well's;
- Apoio aos fornecedores na comunicação das possíveis ações direcionadas, com base no Cartão Continente.

Importa aqui referir que ao longo do estágio permitiram o meu apoio nas várias atividades, não ficando sempre bem definida a linha que separou o meu trabalho do trabalho dos restantes colegas da equipa. Efetivamente, um dos princípios da empresa centra-se no trabalho de equipa, no companheirismo e na ajuda mútua, pelo que o meu apoio foi, por vezes, mais ou menos evidente dependendo da minha agenda e da agenda dos restantes membros da equipa. No entanto, de uma forma geral, e exceção feita à tomada de decisão, foi permitida a minha interação e desempenho nos vários desafios e atividades da equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos.

### **3.3 Principais atividades desenvolvidas durante o estágio**

Ao longo do estágio tive oportunidade de apoiar a equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos nas várias atividades que são da sua responsabilidade. De referir ainda que, numa fase inicial, também apoiei a equipa de Sugestões e Reclamações, no que refere ao registo e tratamento de ocorrências por parte dos clientes. O presente relatório tem como objetivo evidenciar as atividades que comprovam a dinâmica relacional da empresa com os seus colaboradores, clientes e parceiros.

#### **3.3.1 Relacionamento com os Colaboradores**

A gestão dos recursos humanos de qualquer organização é essencial para o sucesso empresarial, exercendo um efeito inegavelmente positivo sobre a atmosfera interna e a imagem global da organização.

A Sonae adota um conceito abrangente de valor, que ultrapassa a simples perspetiva dos acionistas. Tal como reforça o *chairman* do Grupo Sonae (Relatório de Gestão da

Sonae, 2010) é objetivo da empresa concretizar as expectativas de toda a comunidade interna e externa, sejam eles os acionistas, os colaboradores, os clientes, ou os fornecedores. Efetivamente, a comunicação interna tem um papel crucial no Grupo Sonae. A empresa investe significativamente no crescimento futuro apostando no capital intelectual dos seus colaboradores, nomeadamente através de programas e planos de formação (Relatório de Gestão da Sonae, 2010). A gestão de relacionamento com os colaboradores (marketing interno) incorpora um dos grandes objetivos estratégicos de gestão. A Sonae compreende que os seus colaboradores representam um público muito importante e que a gestão de relacionamento com os “clientes internos” deve ser encarada como um investimento com retornos muito positivos em termos de performance, motivação e imagem global da organização.

Ao longo do estágio, enquanto colaboradora Sonae MC, vivenciei esta vertente estratégia orientada para o mercado interno, destacando o programa de acolhimento e integração (transversal a qualquer novo colaborador da organização) e as atividades desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Corporativa e Social.

### **Programa de acolhimento e integração**

A Sonae desenvolve uma rigorosa política de recursos humanos, na qual o Programa de Acolhimento e Integração ocupa um lugar primordial. Este programa incorpora momentos distintos, desde a primeira semana de trabalho à avaliação final do estágio, contando ainda com um dia dedicado aos novos colaboradores do Grupo Sonae.

O primeiro momento de integração sustenta dois objetivos centrais: (1) a aprendizagem acerca do universo da Sonae MC, como forma de preparação para a realização das atividades e responsabilidades delegadas; e (2) o contacto com as várias equipas como forma de conhecer os colegas, o trabalho de todos e, por fim, de que forma é que vamos interagir com cada equipa e o que é esperado de nós nessa interação. Para tal, é disponibilizado aos novos colaboradores o acesso a vários materiais e apresentações sobre a organização, nomeadamente acerca da sua evolução histórica e estratégia de negócio, permitindo assim que o colaborador penetre na atmosfera do Grupo Sonae, “vestindo a camisola”. Por outro lado, ainda antes de iniciar as suas funções, faz parte do Programa de Acolhimento e Integração uma breve apresentação das várias equipas,

permitindo conhecer as principais responsabilidades de cada membro e compreender como interagem e cooperam as várias equipas da Direção de Marketing.

O segundo momento de integração do Grupo Sonae é o *Onboarding Open Day*. Este é um dia dedicado aos mais recentes colaboradores das várias Direções da Sonae MC, Sonae SR, Sonaecom e Sonae Sierra. Um dia muito informal, em que se procura dar a conhecer a história e evolução da organização de uma forma descontraída, divertida e didática. Por outro lado, é um dia onde se vivência o espírito de equipa, de inovação e da importância dos inter-relacionamentos do grupo Sonae. O *Onboarding Open Day* conta com a apresentação de todos os intervenientes e de vários casos de sucesso de colaboradores da empresa (desde a sua integração no Grupo à evolução entre equipas e sub-holdings), com a realização de jogos e várias atividades (como *brainstormings*, criação e participação de ideias para o futuro das Sonae e procura pela inovação).

Por fim, findo o estágio, foi-me possível responder a um questionário de avaliação do período de integração. Esta ferramenta é de importância extrema já que permite à empresa (1) reconhecer o nível de satisfação, integração e motivação dos colaboradores, assim como as suas expectativas futuras; (2) perceber a opinião individual acerca do trabalho desempenhado, integração na equipa, relação com os pares e com as chefias; e (3) identificar deficiências e limitações ao bom desempenho do colaborador como forma de as corrigir, no futuro. Este instrumento é especialmente importante e consegue comprovar a importância que a empresa concede ao seu capital humano, procurando conhecer a sua visão sobre o trabalho desenvolvido e opiniões pessoais. Há, assim, um forte elo de ligação entre os colaboradores e a organização.

### **Responsabilidade Corporativa e Social**

A Sonae assume uma atitude participativa no meio envolvente revelando uma preocupação social, quer no envolvimento com a comunidade, quer no respeito para com o ambiente. Neste sentido, além do desenvolvimento profissional dos colaboradores, a Sonae acredita veemente na importância do desenvolvimento pessoal, promovendo várias iniciativas de voluntariado e envolvendo os seus colaboradores em ações de responsabilidade social. Assim, durante o período de estágio foi-me permitido participar

numa ação de voluntariado em parceria com a Associação Média Internacional (AMI) durante um dia de trabalho.

Esta ação em concreto, em parceria com a AMI, envolveu a Direção de Marketing e teve dois grandes objetivos:

- Construção de cabazes alimentares, com alimentos oferecidos pelo Continente, e distribuição pelas famílias carenciadas ali presentes;
- Tratamento e agrupamento de radiografias recolhidas pela AMI para posterior reciclagem;

Este tipo de ações potencia, de uma forma extraordinária, a aproximação entre os colaboradores e a organização, possibilitando que se torne mais empática e que o público interno se reveja nos seus valores e atitudes. Por outro lado, num ambiente informal e de trabalho de equipa, aproxima os próprios colegas, de equipas distintas, e despoleta o sentimento de união, de equipa e de esforços conjuntos entre os colaboradores. Por outro lado, é inegável o poder que o voluntariado e outras ações de responsabilidade social representam no *word-of-mouth* e, por conseguinte, na imagem global da organização.

### **3.3.2 Relacionamento com clientes**

A Sonae MC procura acompanhar a evolução tecnológica e a evolução social do Homem, analisando os vários mercados e cenários, o que lhe permite antecipar necessidades e mudanças estruturais no consumo e no consumidor português. Efetivamente, consequência da constante inovação, cedo se compreende a importância do *cliente share*, não procurando apenas melhorar a, tão cobiçada, *market share*. Assim, embora trabalhe no sentido de se manter líder de mercado, a Sonae MC procura, essencialmente, a liderança na escolha de cada cliente a nível individual. O Programa de Fidelização é um verdadeiro motor no alcance deste objetivo. Seguindo uma estratégia de *taylor made*, o Cartão Cliente propicia a definição de ações promocionais totalmente direcionadas para cada cliente. Como parte deste esforço promocional, a Sonae MC enviou em 2011 mais de 12 milhões de cartas personalizadas e ofereceu mais de 70 milhões de cupões aos seus clientes (Relatório de Gestão da Sonae, 2011).

Estas ações segmentadas podem ser extensíveis a todos os clientes a nível nacional, a uma localização ou mesmo a uma loja específica, representando a principal ferramenta de incentivo ao relacionamento com o cliente, já que primam pela capacidade de entregar a cada um uma oferta ajustada ao seu perfil de compra. Estes formatos promocionais permitem ainda uma grande aproximação entre a organização e o seu público e alavancam um conjunto muito valioso de vantagens para as duas partes. Na ótica do cliente, a satisfação pela possibilidade de receber uma comunicação diferenciada, e não ser abordado pela totalidade de ações promocionais que existem em loja, é evidente.

Na implementação destas ferramentas direcionadas, o papel da equipa onde me integro é preponderante, visto estar presente em todas as fases, desde a definição da proposta de valor (que inclui a negociação e otimização de estratégia de clientes/segmentos e ofertas) à implementação e controlo da ação, sendo sempre responsável pela intermediação da informação com as várias equipas intervenientes e com as lojas, quando necessário. Das várias ações segmentadas que a organização desenvolve destacam-se os **mailing**, os **cupões POS** e as **SMS**, nas quais o meu apoio foi mais acentuado durante o período de estágio.

### ***Mailings, cupões POS e SMS***

O formato de *mailing* é uma das ferramentas com maior cariz de individualização da oferta. Os *mailing* acompanham o aparecimento e desenvolvimento do Programa de Fidelização, sendo já familiares a uma grande percentagem de clientes. Trata-se de um instrumento de comunicação através do qual é enviada uma carta personalizada ao cliente, caracterizando-se pela presença de cupões de desconto que podem ser utilizados nas lojas Continente. Estes cupões são distintos de cliente para cliente, tendo por base o seu perfil e o seu cabaz de compras (em termos quantitativos e qualitativos). Assim, cada cliente recebe um conjunto de ofertas únicas.

Atualmente, mais do que uma ação promocional, os *mailings* constituem um eixo de diferenciação para a empresa. O seu caráter contínuo conseguiu já criar um vínculo de comprometimento a longo-prazo da Sonae MC com muitos dos seus clientes que, estimulados pelos cupões de desconto, foram alterando o seu comportamento de compra

e ajustando a sua frequência às lojas com base nesta ferramenta. Salienta-se, portanto, o reforço do relacionamento com o cliente, através de uma ferramenta que vem alavancar todas as vantagens competitivas inerentes à força promocional direcionada da Sonae MC. Procura-se, assim, maximizar o nível de fidelização, melhorar continuamente a comunicação e intensificar a relação com o cliente através de promoções específicas (cada cliente é único, procurando-se respeitar as diferentes necessidades, gostos e hábitos de compra).

A ferramenta de *mailing* é bastante complexa. A sua implementação requer um cronograma alargado e a participação de várias equipas. Por outro lado, o Cupão POS, apresenta um impacto menor junto do cliente, sendo, no entanto, o processo de implementação mais simples.

Os cupões POS surgiram em 2009/2010, quando a Sonae MC sentiu a necessidade de inovar e reforçar a força promocional. Assim, com o objetivo de manter o nível de inovação associado ao Cartão Cliente, a estratégia promocional foi complementada com esta nova ferramenta – um novo meio promocional capaz de oferecer vantagens únicas para segmentos específicos. Desta forma, a Sonae MC procurou surpreender o cliente com um novo formato que, embora siga o mesmo alinhamento das restantes ações direcionadas, apresenta uma nova forma de comunicação e de utilização. Estes cupões permitiram, mais uma vez, ultrapassar as expectativas dos clientes e melhorar a experiência de compra, potenciando a utilização do cartão de fidelizando e reforçando, uma vez mais, o espírito dinâmico e o desejo de constante inovação por parte da organização.

Os cupões POS são uma forma de promoção que é entregue ao cliente no ato do pagamento, juntamente com o talão da compra. Desta forma, a ação prima pela surpresa e premeia clientes que façam compras no período definido para a emissão do talão, incentivando a visita à loja e a utilização do seu cartão, já que a única forma de comunicação da promoção dá-se nesse momento. Os Cupões POS representam uma forma simples e direta de oferecer um desconto ao cliente.

Por fim, as ações direcionadas podem surgir sob forma de SMS. Excluindo a fase de segmentação dos clientes (que é similar para qualquer tipo de ferramenta), este meio de

comunicação apresenta-se como um formato simples, instantâneo e direto no que concerne à sua implementação. No entanto, assume outros riscos associados à sua efetividade junto do cliente já que é massivamente utilizado por várias marcas e, muitas vezes, não é percebido pelo cliente como uma comunicação direcionada. Desta forma, a Sonae MC, utiliza-o em situações muito concretas: como complemento a outras ações promocionais (ex: *mailing*, para os clientes que ainda não utilizaram os seus cupões de desconto ou uma ação em televisão para os clientes que apresentam grande afinidade com a oferta em questão) ou comunicações mais abrangentes (ex: abertura de uma loja, para os clientes da sua área de influencia). Não obstante, este formato pode aparecer com uma proposta de valor similar a qualquer outra ação direcionada e aqui a responsabilidade que a equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos assume são idênticas a um *mailing* ou cupão POS.

No que respeita a estas ações, as minhas responsabilidades passam por dar apoio em três fases distintas:

- Numa fase inicial, o meu apoio passa pela validação do cronograma de responsabilidades das diferentes equipas (verificando as várias fases, *timings* e equipas intervenientes). Neste primeiro momento, a principal responsabilidade está em intermediar a informação: datas, proposta de valor e *briefing* no caso dos *mailing*.
- Ao longo do desenvolvimento e implementação de um *mailing*, cupão POS ou SMS o meu apoio é transversal a todas as responsabilidades que a equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos assume, das quais se destacam:
  - A negociação e otimização de ofertas e segmentos, garantindo um conjunto de ofertas relevantes, devendo estar enquadradas na estratégia de clientes e proposta de valor definida para aquela ação;
  - O apoio no desenvolvimento, definição e controlo de todos os aspetos gráficos (imagens e textos);
  - O apoio à sua produção em conjunto com a equipa de operacionalização (com o objetivo de entregar a cada cliente as ofertas mais adequadas ao seu perfil de compra) e responder aos desafios propostos para aquela ação;



- A realização de testes em loja de controlo, como forma de garantir o sucesso da ação;
  - A difusão da comunicação às lojas e às equipas intervenientes.
- Por fim, quando a promoção fica ativa para o cliente, é da minha responsabilidade assegurar o fluxo de informação com as lojas. Mantendo sempre a “visão cliente”, o objetivo é acompanhar rigorosamente a ação como forma de eliminar possíveis erros e responder a dúvidas por parte das lojas. Aqui, a visão cliente é clara, sendo sempre o objetivo da empresa garantir a satisfação dos consumidores que, estimulados por esta ferramenta promocional, se deslocam às lojas Continente.

Por outro lado, tanto os *mailing* como cupões POS ou SMS podem surgir como um desafio específico (e não como ação já definida em Plano Promocional). Neste ponto, destaco o meu apoio, ao longo do estágio, na implementação de ações locais e de ações para dinamizar as marcas Continente Mobile, Well's e Book.it. Tal como nas restantes ações direcionadas, delinear uma ação local ou uma ação para os clientes do Continente Mobile, Book.it ou Well's, requer o apoio da equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos no que concerne à definição da proposta de valor e enquadramento com o Plano Promocional, apoio na implementação conjuntamente com a equipa de operacionalização, controlo da ação e intermediação da informação.

Em termos de operacionalização, estas ações assemelham-se às ações genéricas, acima descritas. O meu apoio foi transversal às várias ações e nas diferentes fases de implementação.

### **Ações Locais**

As ações direcionadas para os clientes surgem, muitas vezes, no contexto de marketing local de forma a responder proativamente a um problema ou oportunidade de uma zona ou loja específica.

A importância da estratégia de comunicação e atuação diferenciada não recai apenas a nível dos clientes, mas também a nível geográfico. De facto, uma rede de lojas como o Continente, que operam à escala nacional e em cenários muito distintos, tem que compreender a máxima *think global, act local* e adequá-la ao seu contexto de atuação.

Assim, uma das equipas da Direção de Marketing dedica-se exclusivamente à otimização da loja a nível individual, aumentando substancialmente o potencial de cada loja Continente. Neste contexto, a equipa Dinâmica e Promocional apoia esta estratégia de marketing local sempre que há necessidade de dinamização de uma loja. Seja pela força concorrencial ou por outros fatores que afetam uma só loja ou conjunto de lojas, pode emergir a necessidade de se desenvolver uma ação direcionada, exclusiva a uma zona ou uma loja (nomeadamente, sob forma de SMS, de Mailing ou de POS). As ações locais evidenciam a preocupação da organização com cada cliente, em cada ponto de venda – se uma loja carece de melhorias, passa por um período de reconstrução ou se existe uma forte ação concorrencial junto de uma loja específica, há que comunicar aos clientes desse local que a Sonae MC mantém o seu compromisso de acompanhamento contínuo, premiando-o e recompensando-o por continuar a privilegiar as insígnias de retalho alimentar Continente.

### **Continente Mobile**

O Continente Mobile é uma extensão de marca da Sonae MC, que nasceu em 2009 como resultado de uma parceria entre a Sonae MC e a Optimus. O Continente Mobile surgiu da análise de tendências e hábitos de consumo, através do qual a organização compreendeu que seria benéfico para o cliente poder relacionar duas áreas de consumo com um peso muito considerável no seu orçamento familiar: o retalho alimentar e as telecomunicações. Assim, a Sonae MC tornou-se no primeiro retalhista do país a oferecer aos seus clientes uma solução integrada deste tipo. Atualmente, este serviço constitui uma abordagem inovadora que combina uma tarifa muito económica, com a possibilidade de obter descontos nas compras efetuadas nas lojas Continente.

A Sonae MC apostou na dinamização da oferta do Continente Mobile, através da implementação de ações direcionadas exclusivamente para os seus clientes. Estas ações são comunicadas via SMS aos clientes Continente Mobile e permitem que estes usufruam de descontos exclusivos nas lojas Continente, surpreendendo-os e oferecendo descontos para dias/épocas especiais (como o Dia dos Namorados, Dia da Mãe, Dia do Pai, Férias de Verão, etc.).

### **Wells e Book.it**

Embora com formatos distintos, a Well's e a Book.it integram a área do retalho alimentar da organização. Para as duas marcas, ainda jovens e em fase de crescimento,

poder construir uma base de clientes através do *know-know* da parceira madura e com conhecimento avançado do mercado, torna-se uma mais-valia muito poderosa. Efetivamente, tanto em termos de conhecimento profundo dos clientes Sonae MC, como a partir das ações direcionadas do Continente, é possível para as duas marcas, potenciar a sua relação com o cliente.

Na ótica do cliente, estas parcerias permitem também um conjunto de vantagens muito apreciadas já que, com um único cartão, é possível usufruir de descontos em lojas de vários formatos, gerir o saldo do cartão de uma forma totalmente livre (um cliente pode acumular descontos numa insígnia, e usufruir do saldo em cartão noutra) e tomar conhecimento de uma promoção numa marca, quando faz compras noutra (como acontece frequentemente nos Cupões POS que são emitidos no Continente e dão acesso a promoções na Wells ou Book-it, ou vice-versa).

### **Apoio à Equipa de Sugestões e Reclamações**

As reclamações são uma fonte de informação muito valiosa, quer no conhecimento dos clientes, quer na melhoria de processos. Assim, a qualidade do processo de tratamento de reclamações e sugestões deve ser um objetivo estratégico da organização. É fulcral que a organização esteja comprometida no tratamento eficiente das situações que chegam, por carta, *e-mail* ou outro meio de contacto escolhido pelo cliente. O contacto com os clientes que advém do recebimento de uma reclamação deve ser visto como uma forma de conhecer o cliente e de lhe mostrar que é realmente importante para a organização, isto é, todas as reclamações devem ser alvo de um tratamento cuidado e rigoroso por parte da empresa, com base em alguns princípios chave, como a visibilidade, o compromisso e a responsabilização. Por outro lado, a melhoria contínua de processos e recursos, como resultado da análise da opinião e das experiências dos clientes, deverá ser um objetivo permanente da organização. Assim, qualquer empresa deve estar totalmente comprometida no tratamento eficaz e eficiente de reclamações e sugestões sendo particularmente importante que esse compromisso seja espelhado na resposta ao cliente.

O Sistema de Gestão das Sugestões e Reclamações implementado pela Sonae MC comprova o seu compromisso para com o cliente e demonstra uma clara noção de melhoria continua através das contribuições dos clientes. Procura, pois, garantir a

satisfação dos consumidores no momento em que partilham as suas ideias, sugestões ou motivos de insatisfação. Assim, permite assegurar uma organização mais eficaz da opinião dos clientes, integrar os consumidores na melhoria contínua da proposta de valor da empresa e, ainda, estreitar as relações empresa-cliente, estabelecendo-se ligações próximas, pró-ativas e de confiança, confirmando a centralidade que o cliente representa no Universo Sonae.

O processamento das Sugestões e Reclamações obedece a um procedimento muito complexo e com *timings* de resposta ao cliente muito rigorosos. Assim, e para que desfecho de cada registo seja positivo, tanto para a empresa como para o cliente, a Sonae MC dispõe de uma plataforma informática que otimiza a resolução dos processos e melhora o fluxo da informação relativa às sugestões/reclamações dos clientes. Ou seja, trata-se de uma plataforma que permite resolver de forma eficaz todas as reclamações/sugestões, consistente e uniformemente (consolidando a imagem Sonae MC e melhorando o posicionamento da mesma); que sistematiza todos os registos, como forma de controlar e aperfeiçoar as práticas e atividades desenvolvidas com base na opinião do cliente; que promove uma melhoria continuada do tratamento das sugestões/reclamações; e que responde de forma eficaz, acertada e pró-ativa ao cliente que manifesta a sua opinião para com a Sonae MC.

Para tal, o processo de Sugestões e Reclamações conta com uma equipa especialmente dedicada ao registo, análise, tratamento e resposta ao cliente das sugestões/reclamações que chegam à Sonae MC. Por outro lado, é responsabilidade desta equipa reencaminhar cada processo (depois de tratado) para a área responsável pelo assunto em questão (com forma de conhecimento, e para que seja possível melhorar a atividade Sonae com base na experiência do cliente), assim como criar relatórios constantes sobre os vários aspetos das sugestões/reclamações (por tipificação do processo, por loja de ocorrência, por tratamento concebido, etc.).

Numa fase inicial, o meu apoio centrou-se na receção e registo das sugestões/reclamações que chegam à Sonae MC. Posteriormente, e até ao final do estágio, foi da minha responsabilidade apoiar no tratamento das reclamações que se referem a assuntos inerentes a ações direcionadas e relacionadas com o Cartão Cliente.

### **3.3.3 Relacionamento com parceiros de negócio**

Uma das formas mais eficaz de criar valor e desenvolver vantagens competitivas é através do desenvolvimento de relacionamentos estáveis e duradouros entre as empresas e seus fornecedores ou outros parceiros de negócio. De facto, a aposta nas boas relações entre as redes organizacionais é uma questão fulcral nos dias de hoje. As empresas compreendem que o desenvolvimento de laços duradouros com os seus parceiros conduz a benefícios significativos, tanto de natureza económica como de dimensão estratégica. O relacionamento entre diferentes empresas pode mesmo levar a reduções de custos e investimentos ou resultar em ganhos de eficiência, de qualidade e de vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Por outro lado, esta abertura organizacional permite que os parceiros desenvolvam laços que vão além das obrigações contratuais e, assim, criem sentimentos de compromisso e confiança.

A Sonae MC reconhece a mais-valia que se consegue através das boas relações e da união de esforços rumo a objetivos comuns e procura, sob diversas formas, melhorar a sua relação com os fornecedores e outros parceiros. Estas ligações são transversais a várias áreas de negócio, sendo que, no que a equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos é, não raras vezes, responsável pela aproximação com os seus fornecedores, quando estes procuram a Sonae para realizar uma ação direcionada. De facto, importa referir que a empresa representa uma oportunidade muito forte para os seus fornecedores, já que detém um elevado *know-how* e um conhecimento sólido acerca dos seus clientes.

Durante o período de estágio, destaco o relacionamento com parceiros de negócio sob dois pontos: a interação com fornecedores e a parceria desenvolvida com o Jornal Público.

#### **Apoio aos fornecedores**

Graças ao desenvolvimento do programa de fidelização, a Sonae MC é, atualmente, detentora de um conjunto muito valioso de informações sobre o consumidor português. A utilização do Cartão Continente permite que a empresa consiga seguir comportamentos dos clientes, determinar o seu perfil e as suas marcas de eleição, analisar a sua afinidade com os diferentes produtos e criar *rankings* de afinidade entre ofertas e clientes. Existe, assim, uma oportunidade de negócio para fornecedores que

desejem comunicar com um conjunto específico de clientes, afastando-se dos *mass media* e orientando-se para um público exclusivo. De facto, a Sonae MC pode conduzir a benefícios que de outra forma algumas marcas não conseguiriam. O programa de fidelização permite seguir comportamentos e assim delinear estratégias para segmentos desejados pelas marcas parceiras. Seja no lançamento de um novo produto, na entrada de uma gama distinta ou apenas pela necessidade de reforço da imagem, a Sonae MC é muitas vezes procurada para responder a desafios lançados pelos seus fornecedores. Aqui, uma das responsabilidades da equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos é auxiliar as Direções Comerciais no que concerne ao desenvolvimento e implementação de ações direcionadas em parceria com fornecedores da organização.

Estas ações conjuntas resultam em objetivos concretos e visíveis para as duas partes: por um lado, permitem que a Sonae MC dinamize a sua comunicação promocional segmentada, brindando os clientes com descontos exclusivos e potenciando, uma vez mais, a utilização do Cartão Continente; por outro lado, os fornecedores conseguem comunicar com um conjunto de clientes específico que de outra forma dificilmente conseguiriam.

A equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos apenas apoia nas ações de fornecedor segmentadas, isto é, naquelas em que a marca não objetiva oferecer um desconto a todos os clientes, mas pretende alcançar um conjunto restrito de clientes. Estas ações podem ocorrer sob diferentes formatos, tendo sido da minha responsabilidade, em conjunto com a equipa onde desenvolvi o estágio:

- Avaliar a proposta do fornecedor (oferta, datas, público) e apoiar na definição do formato mais indicado para a ação em questão (ex; Cupão POS ou *mailing*);
- Negociar e delinear a proposta de valor, nomeadamente no que respeita ao *target* e critérios de segmentação e formas de otimizar a campanha;
- Apoiar na produção da ação, em conjunto com a equipa de operacionalização;
- Controlar a ação durante a sua validade, apoiando sempre na difusão da informação às lojas e equipa de Sugestões e Reclamações;
- Por fim, tal como nas restantes ações, faz parte das minhas funções, a intermediação da informação necessária, desde o desenho da ação aos seus resultados.

## **Jornal Publico**

Fundado em 1990, o Público é um jornal diário português e integra atualmente uma das *sub-holding* da Sonae – a Sonaecom, direcionada para as áreas da comunicação da organização. Em parceria, a Sonae MC e Sonaecom, decidiram unir esforços e desenvolver uma ação conjunta, premiando os melhores compradores do jornal nas lojas Continente, utilizando como base a informação do Cartão Cliente. Depois de criteriosamente definido o target, definiu-se uma ação de POS através da qual, todos os clientes que cumpriram os requisitos de segmentação (dentro dos prazos estipulados) obtiveram um cupão de POS com 100% de desconto em cartão na compra do Jornal Público, válido nas lojas do retalhista.

Dada a complexidade de se gerir um bem altamente perecível (com validade de um dia) e o número de lojas envolvidas na ação (todas as lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia), esta ação obriga a um planeamento e controlo rigoroso. Salienta-se a definição de quantidades a enviar para cada dia e para cada loja, a monitorização de desperdícios e ruturas de *stock*, a avaliação de resultados da ação e o acompanhamento dos comportamentos dos clientes depois de ter acesso à promoção como as principais atividades que ficaram ao encargo da Equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos. Não apenas por ser um jornal diário que requer uma avaliação contínua, mas também o facto de a promoção ter uma validade bastante alargada e de dar a possibilidade de repetição da compra com desconto (cada cliente premiado pode comprar um jornal por dia, durante vários meses) torna-se interessante avaliar a ação regularmente e compreender a transformação dos hábitos dos clientes (analisar se é uma ação suficientemente estimulante para o levar a visitar a loja para obter o desconto na compra do jornal, perceber se o cliente aumenta a frequência à loja para comprar o Público e acaba por aumentar o seu cabaz de compras, etc.). De referir que são ações deste tipo (com uma base de clientes muito diversificada) que potenciam as principais aprendizagens internas. Avaliando estas ações, e criando grupos de controlo eficazmente definidos, consegue-se analisar os estímulos de compra, a resposta a ações direcionadas, a afetividade do cliente com determinadas campanhas, etc.

Assim, foi da minha responsabilidade:

- Acompanhar toda a ação, definindo as quantidades ótimas de jornais a enviar para cada loja, responder a dúvidas ou reclamações das lojas, dar apoio à equipa de Sugestões e Reclamações quando contactadas por clientes no âmbito da ação e, controlar o fluxo de comunicação entre a Direção de Marketing, a Direção Comercial em questão e o Jornal Público.
- Controlar e comunicar os resultados da ação, de forma a gerir eficazmente o orçamento estipulado e avaliar o comportamento dos clientes ao longo da ação.
- Dar conhecimento das quantidades vendidas (por loja e por dia) do Jornal Público, para que se estabeleça a faturação.

### **3.4 Conclusão**

A Equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos, onde se integrou o estágio aqui apresentado, é responsável por uma grande diversidade de atividades, todas elas focadas na otimização da comunicação promocional, fundamentalmente através dos benefícios do Cartão Cliente. Nas várias ações que define, coordena e controla, o papel estruturante desta equipa prende-se com a intermediação do fluxo de informações, procurando a melhoria continua através da inovação das ações e do aperfeiçoamento dos processos e formas de comunicar com o cliente. Isto é, a equipa objetiva sempre otimizar cada proposta de valor e maximizar o sucesso de cada ação segmentada, numa ótica de negócio e de cliente.

Durante o período de estágio, o meu apoio foi transversal às várias funções e responsabilidades desta equipa. Efetivamente, foi-me permitido apoiar nas várias etapas de todas as ações que se concretizaram durante o estágio. De uma forma sumária, o meu contributo passou por apoiar:

- Na negociação e enquadramento das diferentes ações, nomeadamente no que respeita à proposta de valor e definição de clientes/segmentos e ofertas;
- Na implementação das ações, na produção e controlo dos diferentes aspetos gráficos que acompanham a ação e realização de testes;
- Em todo o fluxo de informação entre a equipa responsável pela ação (de quem partiu a proposta inicial), a equipa que operacionaliza, as lojas e equipa de Sugestões e Reclamações.



## CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

O presente trabalho definiu como objetivo central a análise da dinâmica relacional da Sonae MC com base no estágio realizado. Desta forma, o capítulo pretende descrever, de forma concisa, as conclusões resultantes do estágio realizado integrando, para tal, os conhecimentos adquiridos através da revisão teórica com a experiência vivenciada ao longo do período de estágio. Este último capítulo pretende, portanto, apresentar uma visão geral do trabalho desenvolvido e descrever as principais conclusões.

### 4.1 Síntese do trabalho realizado

Os últimos anos constituíram um contexto de forte insegurança para os consumidores. A cada momento surgem novas mudanças e novas medidas com impactos profundos na vida do cidadão. Esta nova realidade, a par dos altos níveis de concorrência entre as organizações e da natural evolução tecnológica, veio explorar novas formas de comunicação com os clientes e evidenciar o novo paradigma do marketing, já há muito defendido por grandes autores – o marketing dos relacionamentos. O marketing de relacionamentos defende que as organizações devem estabelecer, gerir e manter relacionamentos fortes com os vários agentes que interagem e impactam com a empresa. Sendo a Sonae MC uma organização com uma forte ambição de desenvolvimento, propus-me a analisar a sua abordagem relacional no que respeita a três mercados distintos: relacionamento com colaboradores, relacionamento com clientes e relacionamento com parceiros de negócio. Para tal, o presente trabalho iniciou-se com a abordagem teórica ao tema do marketing relacional, passando-se à análise contextual do setor em estudo, a partir da qual se identificaram os principais *players*, se descreveu sucintamente a evolução do Retalho Alimentar em Portugal e o atual consumidor português. Posteriormente foi explanado o trabalho desenvolvido ao longo do estágio e os meus principais contributos para a prossecução das atividades em questão. Face ao exposto, pretende-se agora aliar a abordagem teórica com a atividade prática desenvolvida e responder às questões levantadas no início do trabalho acerca da política de marketing relacional da Sonae MC: (1) a empresa está verdadeiramente consciencializada para a necessidade de desenvolver uma política relacional não só com os clientes e parceiros de negócio, mas também com os colaboradores, acreditando nas vantagens que um colaborador envolvido e comprometido com os valores e princípios

da organização representa para o sucesso da organização? (2) A Sonae MC desenvolve uma política de marketing relacional com os seus clientes? Essa política tem por base uma segmentação eficaz e resulta em benefícios reais, tanto na ótica da empresa como do cliente? (3) A empresa tem capacidade para estender os benefícios alavancados pelo programa de fidelização aos parceiros de negócio, desenvolvendo ações conjuntas com base no profundo conhecimento que detém do cliente, criando valor para ambas as partes?

Deste modo, o trabalho desenvolvido vem comprovar a aplicabilidade da disciplina de marketing relacional num contexto real, aliando uma componente teórica e as competências adquiridas durante a fase curricular do Mestrado com a componente prática resultante do estágio realizado na Direção de Marketing da Sonae MC no qual me foi permitido colaborar nas várias atividades da equipa, de forma a conhecer, de uma forma global, todo o trabalho, desafios e responsabilidades do Departamento de Marketing da empresa.

#### **4.1.1 Relacionamento com colaboradores**

São vários os autores que enaltecem a importância do marketing focado no público interno (cf. Bekin, 1995, Kotler, 1988) argumentando que os colaboradores são os primeiros clientes de uma organização e o seu bem mais valioso. De facto, não é suficiente prometer um serviço ou produto de excelência, se os colaboradores não estiverem preparados para o vender e, portanto, o marketing interno deve mesmo preceder o marketing externo (Kotler, 1988).

O endomarketing define-se como uma ferramenta comunicacional capaz de envolver os colaboradores (e não apenas o departamento de marketing) nos objetivos e metas organizacionais, procurando assim “vender a empresa” aos colaboradores. Os principais benefícios relacionam-se com um melhor desempenho, maior envolvimento e maior sentido de compromisso para com a organização, existindo uma panóplia de atividades e estratégias capazes de melhorar o relacionamento entre a empresa e o cliente interno.

A Sonae MC demonstrou-se uma organização implacável no que respeita ao seu esforço para valorizar as pessoas enquanto pilares do seu sucesso, reforçando, com várias estratégias, o envolvimento e motivação dos seus colaboradores. É uma empresa

totalmente orientada para as pessoas e para o capital humano que compreende e defende que os colaboradores são um ativo valioso e que estes constituem o primeiro mercado para a organização, valorizando-os.

Da experiência por mim vivenciada, e que vem comprovar esta vertente estratégica, destaco a capacidade de envolver os colaboradores na sua política de marketing social através da participação em ações de voluntariado, o desenvolvimento de atividades que têm por objetivo juntar os colaboradores num ambiente mais informal e descontraído, o momento de avaliação de desempenho e, por fim, a possibilidade que os colaboradores têm de desenvolver as suas competências técnicas através da participação em formações. É, assim, uma empresa consciente da necessidade de desenvolver uma política relacional com os colaboradores, acreditando nas vantagens que um colaborador envolvido e comprometido com os valores e princípios da organização representa para o sucesso da organização.

No que respeita à Sonae MC em particular, esta política de marketing interno poderá ainda melhorar, nomeadamente em relação aos colaboradores das lojas físicas. De facto, na minha opinião, sendo o principal ponto de contacto entre a empresa e o cliente (ou seja, os *marketeers em part-time*) se o esforço para conquistar o seu comprometimento e envolvimento com a marca for aperfeiçoado, a Sonae MC conseguirá melhores resultados. O ideal será que estes “vistam a camisola Sonae” enquanto funcionários da empresa, mas também enquanto clientes – os clientes mais fiéis à empresa, funcionando como um verdadeiro meio de comunicação ao cliente, como o principal influenciador, particularmente da marca própria Continente, dos frescos das secções de talho, da peixaria, das frutas e dos legumes.

De facto, acredito que estes colaboradores desempenham um papel determinante na escolha e na satisfação do cliente no momento da compra e, portanto, poderão ter um papel de conselheiros e desenvolver o “passa a palavra” da qualidade dos produtos Continente. Esta valência apenas será conseguida através de formações, da entrega de vantagens exclusivas a estes colaboradores e de uma aproximação, ainda mais vinculada, com a empresa.

### **4.1.2 Relacionamento com clientes**

Desde muito cedo que se compreende a importância de satisfazer clientes. Já na década de sessenta se compreendia que a “organização deve ser vista como um organismo criador de clientes, e mais do que isso, clientes satisfeitos. A gestão deve ver a organização não como um produtor de produtos mas como um indutor, um catalisador, da satisfação dos clientes (Levitt, 1960, citado em Cruz, 2005, p. 37). Para tal, a orientação para o cliente não pode ser apenas um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas, mas sim como uma filosofia da organização (Berry, 2002).

A abordagem relacional que a Sonae MC desenvolve com os seus clientes é visível, transversal a todas as equipas e extensível aos vários modos de atuação junto do cliente. A Sonae MC desenvolve, de facto, uma política de marketing relacional com os seus clientes, que resulta em benefícios para ambas as partes. A missão do Continente é estar próximo dos clientes<sup>1</sup> e esse grande desafio tem sido, de facto, muito bem conseguido através das valências do programa de fidelização, destacando-se as interações com a equipa de Sugestões e Reclamações e todos os momentos de compra.

No que respeita ao contacto com o cliente, a capacidade de reter toda a informação do total de momentos de interação entre o cliente e a empresa, conduz a resultados muito positivos na sua resposta. O sistema de Sugestões e Reclamações permite que, à distância de um clique, os colaboradores revejam todas as situações de contacto com o cliente e analisem o seu comportamento e perfil de compra. Por outro lado, a própria dinâmica promocional tem evoluído no sentido de centralizar no Cartão Continente todas as campanhas de marketing, o que leva a um aperfeiçoamento contínuo do conhecimento do cliente, podendo diferenciar-se os clientes, com base no seu perfil de compra e hábitos de consumo.

Efetivamente, a Sonae MC desenvolve uma política de marketing relacional com os seus clientes e esta resulta em benefícios reais, tanto na ótica da empresa como do cliente. No entanto, atualmente, a necessidade de uma abordagem relacional junto do cliente ultrapassa o marketing de massas e até o marketing segmentado e alcança uma

---

<sup>1</sup> Osório, Miguel (Administrador de Marketing da Sonae MC) – Miguel Osório: “Continente terá a política promocional mais agressiva”. Marketeer [Em linha]. [Consultado: 10 Junho 2012]. Disponível na Internet: <http://marketeer.pt/2011/07/12/miguel-osorio-continente-tera-a-politica-promocional-mais-agressiva/>.

nova dimensão: a segmentação individualizada através da micro-segmentação. Acrescentando-se a importância de compreender o valor estratégico dos diferentes clientes e distinguir claramente os diferentes clientes (investindo no relacionamento com segmentos de clientes valiosos, gerindo o relacionamento com atuais segmentos de clientes que representam lucro para a empresa, repensando os custos de contacto com clientes que, futuramente, poderão ser lucrativos, e, finalmente, abandonar segmentos de clientes que não são lucrativos, nem apresentam potencial para serem clientes valiosos no futuro).

Acredito que a micro-segmentação, aliada a uma diferenciação mais evidenciada dos clientes, será um dos grandes desafios do Continente para inovar a sua atuação junto dos destes. Esta prende-se com a capacidade de ultrapassar as grandes ações promocionais segmentadas com uma proposta de valor genérica, definindo pequenas ações para micro-segmentos. Efetivamente, os estímulos que levam um cliente à loja e alteram o seu comportamento de compra são visivelmente distintos de cliente para cliente. Portanto, da experiência vivenciada no estágio, acredito que o caminho de sucesso a seguir está no desenvolvimento de ferramentas e recursos capazes de definir e gerir uma panóplia de pequenas ações, ao mesmo tempo, com propostas de valor, modos de atuação e mecânicas verdadeiramente distintas e capazes de captar os verdadeiros estímulos de cada cliente: ações de desconto de grande valor num produto muito apreciado ou ações com um nível de descontos de menor valor mas para um conjunto mais alargado de artigos, um menor número de ações com validade de utilização mais alargada ou um grande número de ações com validade muito reduzida, etc..

#### **4.1.3 Relacionamento com parceiros**

O desenvolvimento de boas relações entre os agentes organizacionais surge como uma forma de alavancar novas forças competitivas capazes de responder aos desafios que se impõem. A criação de interações dentro de uma rede de relacionamentos é, pois, uma chave eficaz para o negócio (Gummesson, 2005). Esta abordagem, centrada na interação entre parceiros consegue-se através da cooperação e união de esforços (Morgan e Hunt, 1994).

No que respeita as relações entre a Sonae MC e seus fornecedores ou outros parceiros, apenas foi possível vivenciar o relacionamento que se desenvolve ao nível das ações

direcionadas. Isto é, graças ao desenvolvimento da base de dados dos clientes, a Sonae MC tem-se mostrado altamente valiosa para qualquer organização que pretenda aproximar-se do seu público através de uma ação exclusiva direcionada a determinado público, como forma de comunicar um novo artigo, uma nova gama ou fortalecer a sua marca, por exemplo. Assim, e sendo da responsabilidade da equipa onde se desenvolveu o estágio (1) apresentar as diferentes mecânicas de ação, orçamentos e prazos; (2) avaliar a proposta, no que respeita à oferta, ao segmento-alvo definido e validade da ação; e (3) apoiar em toda a operacionalização da ação e intermediação da informação, procurando sempre melhorar a proposta de valor numa ótica de cliente, denotei, ao longo do estágio, uma grande capacidade em responder pronta e eficazmente aos fornecedores, de forma a dar a conhecer o conjunto de ações possíveis em Cartão Continente, na ajuda da definição do público e na otimização de toda a oferta. De destacar, neste ponto, que uma vez que todas as informações respeitantes ao cliente são totalmente confidenciais, estas relações têm que se basear, sobretudo, na confiança por parte do parceiro que procura a Sonae MC, e no compromisso, por parte da equipa que se presta a encontrar um conjunto de clientes com base nas regras ditadas pela outra empresa. Só assim tem sido possível à Sonae MC estender os benefícios alavancados pelo programa de fidelização aos parceiros de negócio e desenvolver ações conjuntas que criem vantagens para as duas partes.

No entanto, o estabelecimento de parcerias ao nível das ações direcionadas tem ainda muito potencial para crescer. Avaliando a capacidade de segmentação e poder de desenvolvimento deste tipo de ações, facilmente se compreende que existe ainda espaço para a aproximação entre diferentes fornecedores e a Sonae MC, como forma de definirem novas ações direcionadas para marcas específicas. Torna-se, portanto, essencial abrir novos caminhos para estas marcas comunicarem com um público exclusivo e intensificarem a atividade promocional da organização. De referir que desenvolvimento de parcerias com empresas que atuem em diferentes setores permitirá à Sonae MC alargar a sua oferta ao cliente e alavancar novas capacidades diferenciadoras, oferecendo a um público específico um conjunto de vantagens únicas e distanciando-se, assim, da concorrência. A empresa deverá, portanto, continuar a apostar na relação com as outras empresas que interage, como forma de dinamizar a sua atividade promocional, consolidar a força da sua marca e aproximar-se dos seus

clientes. A aposta nas parcerias de longo-prazo poderá constituir uma âncora para o sucesso competitivo da organização, surpreendendo continuamente o cliente.

## 4.2 Principais Contributos

Durante o estágio na Direção de Marketing da Sonae MC permitiram que participasse ativamente em vários desafios da equipa onde se desenvolveu o estágio, tendo uma voz ativa em todos os projetos em que estive envolvida. Desta forma, é indiscutível o impacto positivo que este estágio assumiu no meu desenvolvimento, tanto pessoal como profissional. A realização do estágio proporcionou-me a oportunidade de fazer a interligação entre os conceitos teóricos aprendidos durante a minha vida académica e a sua aplicação ao contexto real, do mundo do trabalho.

Dos inúmeros benefícios resultantes deste estágio destaco, inquestionavelmente, o meu amadurecimento a nível pessoal. Esta experiência permitiu que crescesse enquanto profissional de marketing mas também, enquanto ser humano. Desde cedo, foram em mim delegadas várias responsabilidades e desafios, muitos deles sobre a grande pressão que caracteriza a Sonae, o que me tornou uma pessoa mais consciente e com maior capacidade de responder prontamente a problemas e obstáculos. A confiança depositada no meu trabalho, o sentido de entreajuda e o companheirismo evidente entre as várias equipas tornaram-me uma pessoa mais capaz, mais motivada e com uma vontade crescente de fazer mais e melhor, todos os dias em todos os pequenos trabalhos.

Das várias aprendizagens, muitas delas pessoais, que me passaram ao longo do estágio, destaco duas máximas que abracei e, seguramente, abraçarei ao longo da minha vida profissional. A primeira, *no pain, no gain* caracteriza o sentido de dedicação e capacidade de responder a desafios de qualquer colaborador da Sonae MC. A segunda, *dá o melhor de ti na mais pequena coisa que faças*, ensinou-me a abraçar convictamente todas as responsabilidades que me foram sendo confiadas e a compreender que são os pormenores e as atividades com menor visibilidade que sustentam os grandes trabalhos e permitem um crescimento sólido. Foi, sem dúvida, uma experiência inesquecível.

Por fim, de destacar que, no fim do estágio, fui convidada a dar continuidade às funções por mim desempenhadas. Assim, desde o final do estágio que integro a Direção de Marketing da Sonae MC, continuando a trabalhar com a minha orientadora de estágio.

#### **4.4 Limitações ao trabalho**

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, a principal limitação com a qual me deparei diz respeito à complexidade e maturidade da empresa em questão. De facto, numa empresa como a Sonae MC, tornou-se nitidamente impossível conhecer todos os projetos e trabalhos que evidenciam a sua abordagem relacional com os colaboradores, clientes e parceiros de negócio. Desta forma, as conclusões retiradas no trabalho apenas consideram a minha experiência vivenciada enquanto colaboradora da organização e as atividades nas quais participei, enquanto estagiária da equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos da Direção de Marketing. Por outro lado, ao integrar uma equipa já existente e com um fluxo de trabalho e responsabilidades totalmente definido, tornou-se impossível trazer uma novidade com o estágio realizado. Desta forma, a empresa esperava que eu fosse capaz de dar apoio à equipa e penetrar nas atividades já assumidas por ela e não que desenvolvesse novos contributos ou novas estratégias.

No entanto, e uma vez que fui convidada a permanecer nesta equipa, os conhecimentos alavancados com o presente trabalho constituem, seguramente, uma base sólida para que no futuro possa levantar novas questões para a empresa, contribuir com ideias fundamentadas e desenvolver uma visão crítica sobre a abordagem relacional existente.



## BIBLIOGRAFIA

Afonso, Óscar e Aguiar, Álvaro (2004), “Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX”, *Investigação - Trabalhos em Curso*, Nº 146, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Anderson, J., H. Hakansson e J. Johanson, (1994), “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 1-15.

Anderson, J. e J. Narus (1991) “Partnering as a Focused Market Strategy”, *California Management Review*, Vol. 33, pp. 96.

Antunes, J. e P. Rita (2007), "O Marketing Relacional e a Fidelização de Clientes. Estudo Aplicado ao Termalismo Português", *Economia Global e Gestão, Lisboa: INDEG-ISCTE*, Vol. 12, Nº 2, pp. 109-132.

Antunes, J. e P. Rita (2008), “O marketing relacional como novo paradigma - Uma análise conceptual”. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, pp. 36-39.

Ballantyne, D., M. Christopher, e A. Payne (1995). “Improving the quality of services marketing: Service (re)design is the critical link”. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 7-24.

Ballantyne, D., M. Christopher, e A. Payne (2003), “Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward”, *Marketing Theory* Vol. 3(1), pp. 159–66.

Bauer H., M. Grether e M. Leach (2002), “Building customer relations over the Internet”, *Journal: Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp.155-163.

Berry, L. (1983), “Relationship Marketing”, in Berry, L. Shostack, G. e Upah, G. (editors), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.

Berry, L. (1995), “Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging

Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp.236-245.

Berry, L. (2002), “Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, N°1, pp. 59-77.

Bitner, M. (1995), “Building services relationships: It’s all about promises”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N°4, pp.246-251.

Brito, C. (1998), *A Insustentável Leveza do Marketing*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Brito, C. (2011), Marketing Relacional: Das origens às actuais escolas de pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*. N°26, pp. 15-26.

Brito, C. e C. Ramos (2000), “Comércio Electrónico – Relação com Parceiros de Negócios”, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brito, C., C. Ramos, e P. Carvalho, (2006), “*Parcerias no Negócio Electrónico*”, Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brito, C. (2008), “Relationship Marketing: From Its Origins To The Current Streams Of Research”, *Investigação - Trabalhos em Curso*, N° 268, Faculdade de Economia do Porto.

Buttle, F. (1996), “Relationship Marketing: Theory and Practice”, London: Paul Chapman Publishing.

Cacinho, H. (1994), “O comércio a retalho na cidade de Lisboa – Reestruturação Económica e dinâmicas territoriais”. *Finisterra*, XXIX, Vol. 57, pp. 119-144.

Carvalho, J. (2001), “e-Business e Distribuição Sectores em Mudança”, INDEG/ISCTE e Lisboa: Bertrand.

Christopher, M., A. Payne, e D. Ballantyne (1991), “*Relationship Marketing*:

*Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*", Oxford: Butterworth-Heinemann.

Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2002), "*Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*", Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cruz, C. (2005), "*Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial*", Porto: Vida Económica.

Dwyer, F., P. Shurr P., e S. Oh (1987), "Developing Buyer Seller Relations", *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nº 2, pp.11-28.

Egan, J. (2003), "Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research", *Marketing Theory*, Vol.3, Nº 1, pp. 145-157.

Egan, J. (2008), "*Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing*", FT Prentice Hall.

Fernandes, T. e J. Proença, (2008), "The blind spot of relationships in consumer markets: the consumer proneness to engage in relationships", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, 1-2, pp. 153-168.

Fullerton, R. (1988), "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era", *Journal of Marketing*, Vol. 52, Nº1, pp. 108-125.

Gordon, I. (1998), "Relationship Marketing: New Strategies, Tecniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever", *Ontario: John Wiley and Sons*.

Gronröos, C. (1981), "Internal marketing-an integral part of marketing theory", in *Marketing of Services*, J. H. Donnelly & W. R. George, (Editors), Chicago, IL: American Marketing Association.

Gronröos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the

Marketing and Organizational Behaviour Interface”, *Journal of Business Research*, Vol. 20, N°1, pp. 3-11..

Grönroos, (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, pp. 4 – 20.

Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, Vol. 34, Iss: 3, pp. 5 – 14.

Gronröos, C. (1999), “Relationship Marketing: Challenges for the Organization”, *Journal of Business Research* 46, pp. 327–335.

Gronröos, C. (2004), “The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, N° 2, pp. 99-113.

Gummesson, E. (1991), “Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer”, *European Journal of Marketing*, Vol. 25 N° 2, pp. 60-75.

Gummesson (1996), “Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 2, pp. 31-44.

Gummesson, E. (1987), “The new marketing: developing long term interactive relationship”. *Long Range Planning*, Vol. 20, N° 4.

Gummesson, E. (1997), Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach", *Management Decision*, Vol. 35, pp. 267-272.

Gummesson, E. (1998), “Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, N° 3, pp. 242-249.

Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Oxford, UK: Butterworth Heinemann.

Gummesson, E. (2002), “Relationship Marketing in the New Economy”, *Journal of Relationship Marketing*, pp. 37-57.

Gummesson, E. (1994), “Making Relationship Marketing Operational”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, pp. 5-20.

Hakansson, H. (1982), “*International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*”, Chichester, England: John Wiley & Sons.

Hakansson, H. e I. Snehota (1995), “*Developing Relationships in Business Networks*”, Routledge, London.

Hakansson, H. e D. Ford (2002), “How should companies interact in business networks”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 133– 139.

Harker, M. e J. Egan (2006), “The Past, Present and Future of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 1-2, pp. 215-24.

Hennig-Thurau, T. e U. Hansen, (2000), “*Relationship Marketing: Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*”, Berlin, New York: Springer-Verlag.

Hortinha, J. (2002) “*X Marketing*”, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Kotler, P., D. Jain e S. Maesincee, (2002), “Marketing movies”. *Harvard Business School Press*.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, London: Prentice Hall Europe.

Laboratório C (2011). *Tendências de Mudança do Consumidor Português*.

Lopes, L., C. Brito e H. Alves (2012), “Dissolução e reativação de relacionamentos cliente-empresa: estudo exploratório”, *XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Vila Real.

Lopes, L. e C. Brito (2008), “Dinâmicas da relação com o cliente: o conceito do ciclo de vida de uma relação”. In *Proceedings of the IASK International Conference Global Management*. Porto, pp. 509-516.

Mendes (2004), “Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno”. *Universidade Federal de Juiz de Fora*.

Möller, K. e A. Halinen (2000); “Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 29-54.

Morgan, G. (1996), “*Imagens da organização*”, São Paulo: Atlas, 1996.

Morgan, R. e S. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.

O’Malley, L. e C. Tynan (2000), “Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or Reality?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Nº7, pp. 797-815.

Palmer, A. e D. Bejou (1994), “Buyer-seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 495-512.

Payne, A. (2000), “Relationship Marketing – the UK Perspective” in *Handbook of Relationship Marketing*, J.Sheth e A. Parvatiyar (Editors), pp.39-67, Sage Publications Inc.

Payne, P. e A. Holt (2001), “Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing”, *British Journal of Management*, Vol. 12, pp.159-182.

Payne, A., D. Ballantyne e M. Christopher (2005), "A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "six markets" model", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Iss: 7-8, pp.855 – 871.

Peppers, D., M. Rogers M. e B. Dorf (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, Nº1, pp. 151-160.

Peterson, R. (1995), "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 278-281.

Proença, J. e L. Castro (2005), "Stress" in Business Relationships - a Study on Corporate Bank Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23, Nº7, pp.527-541.

Rafiq, M. e P. Ahmed (2000),"Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 6 pp. 449 - 462

Reynolds, K. e S. Beatty (1999), "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships", *Retailing, Journal of Retailing*, Vol. 75(1), pp.11-32.

Ritter, T. e H. Gemünden (2003), "Interorganizational relationships and networks:An overview", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 691– 697.

Ryans, A. B. e D. R. Wittink (1977), "The marketing of services: categorization with implications for strategy. in *Contemporary Marketing Thought* , Greenberg, B. e D. Bellenger (Editors.), (pp. 312-314), Chicago, IL: American Marketing

Rygielski, C., Wang, J.C. and Yen, D.C. (2002), "Data mining techniques for customer relationship management", *Technology in Society*, Vol. 24 No. 4, pp. 483-502.

Salgueiro, T. (1992), "Portugal e a Integração Europeia: Balanço e Perspectivas". *A integração europeia e as novas formas de comércio*. Quarta Série, Vol. 27, No. 118/119, pp. 703-721.

Sheth, J. e R. Sisodia, (1995), "Feeling the Heat", *Marketing Management*, Vol. 4, Nº 3, pp. 19-33.

Sheth, J. e A. Parvatiyar (1995), "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, Vol. 4, pp. 397-418.

Sheth, J. e A. Parvatiyar (2000), "*Handbook of Relationship Marketing*", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Silva, C. (2003), "As Grandes Superfícies Comerciais: Os Hipermercados Carrefour no Brasil", *GEOUSP - Espaço e Tempo*, São Paulo, Nº 14, pp. 89 – 106.

Thompson K., L. Ryals, S. Knox e S. Maklan (2000), "Developing Relationship Marketing Through the Implementation of Customer Relationship Management Technology", in the 16th Annual IMP International Seminar, Bath.

Van Waterschoot, W. e C. van den Bulte (1992), "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited"; *Journal of Marketing* , Vol. 56, Nº 4, pp. 83-93.

Webster, F. (1988), "The rediscovery of the marketing concept", *Business Horizons*, pp. 29-39.

Wilson, D. (1995), "An Integrated Model of Buyer–Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4), pp. 335–345.

## **Webgrafia**

"Alimentação e habitação representam mais de metade das despesas familiares", Hiperuper, <http://www.hipersuper.pt/2012/03/21/alimentacao-e-habitacao-representam-mais-de-metade-das-despesas-familiares/>, acedido em 3 fevereiro 2012.



Alves, F. (2002), “Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial”, [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR75\\_0651.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf), acedido em 15 março 2012.

AMA - American Marketing Association (2008), “The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing”, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>, acedido em 15 março 2012.

APED (2009), A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal, [http://www.aped.pt/Media/content/184\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/Media/content/184_1_G.pdf), acedido em 20 junho 2012.

APED (2008) – “Relatório de Atividades”, [http://www.aped.pt/Media/content/123\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/Media/content/123_1_G.pdf), acedido em 20 junho 2012.

Aragão, L. (2005), “Hipers facturam mais”, Hipersuper, [http://www.hipersuper.pt/2005/09/19/Hipers\\_facturam\\_mais/](http://www.hipersuper.pt/2005/09/19/Hipers_facturam_mais/), acedido em 20 janeiro 2012.

Aragão, L. (2006), “Sector Alimentar em Portugal”, Hipersuper, [http://www.hipersuper.pt/2006/03/17/Sector\\_alimentar\\_em\\_Portugal/](http://www.hipersuper.pt/2006/03/17/Sector_alimentar_em_Portugal/), acedido em 10 Abril 2012.

Estudo Laboratório C: “Os consumidores estão lúcidos, escrutinadores e exigentes”, <http://www.destakes.com/redir/623e6da48aa2aea08f9ecc2b7b1fe9d7>, acedido em 2 de junho 2012.

Pelote, R.. e J. Coelho, “Terceiro milénio: que caminhos para o sector da distribuição”, [http://janusonline.pt/1999\\_2000/1999\\_2000\\_3\\_2\\_8.html#dados](http://janusonline.pt/1999_2000/1999_2000_3_2_8.html#dados), acedido em 20 junho 2012.

Reis, L., “A história dos últimos 20 anos do retalho, segundo Luís Reis”, HiperSuper, <http://www.hipersuper.pt/2012/03/16/a-historia-dos-ultimos-20-anos-do-retalho-segundo-luis-reis/>, acedido em 20 junho 2012.

“Relatório sobre um mercado de comércio retalhista mais eficiente e equitativo”, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0217+0+DOC+XML+V0//PT>, acedido em 15 março 2012.

Relatório e Contas da Sonae SGPS (2007)  
[http://www.sonae.pt/fotos/editor2/3\\_md0c248\\_anexo\\_a\\_proposta\\_numero\\_1\\_relatorio\\_e\\_contas\\_2007.pdf](http://www.sonae.pt/fotos/editor2/3_md0c248_anexo_a_proposta_numero_1_relatorio_e_contas_2007.pdf), acedido em 2 agosto 2012.

Relatório de Gestão da Sonae (2011),  
<http://www.sonae.pt/fotos/editor2/relatoriodegestaovf.pdf>

Relatório e Contas, Sonae, SGPS, S.A, de 31 de Março de 2007,  
[http://www.sonae.pt/fotos/editor2/sonaesgpsr\\_cmar07pt.pdf](http://www.sonae.pt/fotos/editor2/sonaesgpsr_cmar07pt.pdf), acedido em 23 março 2012.

Relatório e Contas, Sonae Distribuição, SGPS, S.A., de 31 de Dezembro de 2008,  
<http://www.ipapers.sonae.pt/sonae/rimc/rc08vpt/>, acedido em 3 abril 2012.

Teixeira, C. (2006), “Comércio a retalho aumenta 2,4%”. HiperSuper,  
[http://www.hipersuper.pt/2006/06/30/Com\\_rcio\\_a\\_retalho\\_aumenta\\_2\\_4\\_](http://www.hipersuper.pt/2006/06/30/Com_rcio_a_retalho_aumenta_2_4_/), acedido em 5 janeiro 2012.

Vendas Preliminares de Retalho da Sonae (2011),  
<http://www.sonae.pt/fotos/editor2/sonaetradingstatementfy11vfinalport.pdf>, acedido em 2 agosto 2012.

## **ANEXO I – AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO**

O desempenho da Raquel Cabral ao longo de todo o período de estágio correspondeu às exigências próprias das funções que lhe foram propostas.

Demonstrou um permanente interesse no crescimento nas responsabilidades e nas aprendizagens inerentes, aliada a uma capacidade de concretização imprescindível à velocidade de atuação que se impõe na nossa área. Reconhece-se a correta aplicação dos conhecimentos adquiridos no percurso académico, sendo uma mais-valia as características pessoais e de personalidade, que foram determinantes para o seu bom desempenho, e para a decisão de permanência no vínculo à Sonae MC.

Elsa Rocha

## **ANEXO II – RECOMENDAÇÕES**

### **Raquel Santos, Técnica de Marketing da equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos**

Eu, Raquel Santos, venho por este meio expressar a minha opinião sobre o Estágio da Ana Raquel Pinto Cabral uma vez que, pertencendo à Equipa de Dinâmica Promocional e Segmentos da Direção de Marketing da Sonae MC, privei com ela durante o período de duração do estágio.

Desde o início que a Ana Raquel se mostrou muito recetiva a recolher toda a informação relacionada com o cargo que iria desempenhar, tendo tido uma boa capacidade de assimilação e de execução das tarefas que lhe foram propostas. Em termos gerais, a Ana Raquel teve uma integração excelente na Direção de Marketing da Sonae MC e, sendo o Marketing a sua área académica (quer ao nível de licenciatura, quer ao nível do mestrado), sempre que a sua opinião foi solicitada, a Ana Raquel entrevistou, conseguindo utilizar conceitos assimilados na sua formação académica.

Visionei, mais de perto, as tarefas desempenhadas pela Ana Raquel no âmbito das ações direcionadas e, desde a ótima relação com os intervenientes em todo o processo (direções comerciais, equipa Cartão Continente, equipas da Direção de Marketing, fornecedores), passando pelo rigor na assimilação de toda a informação necessária para execução das campanhas (datas de validade, estruturas comerciais associadas, estruturas operacionais participantes, legendas dos cupões, ...), a Ana Raquel foi, desde o início, uma mais-valia para a equipa.

Será necessário, contudo, salientar características mais genéricas da Ana Raquel, que estiveram sempre presentes em todos os trabalhos que participou: assiduidade, pontualidade, rigor no cumprimento dos timings de entrega estipulados, espírito de entreatajuda, boa capacidade de relacionamento interpessoal, boa organização e planeamento de tarefas.

Raquel Santos

### **Ana Silva, Técnica de Marketing da equipa de Sugestões e Reclamações**

Eu, Ana Silva, integro a Equipa das Sugestões e Reclamações da Direção de Marketing. A minha equipa trabalha muito diretamente com a Equipa da Raquel Cabral e, por esse motivo, foi-me pedido para falar sobre a Raquel. Por outro lado, no início do estágio, a Raquel Cabral apoiou a equipa de Sugestões e Reclamações, pelo que trabalhamos juntas.

A Raquel é uma pessoa disponível, atenta e perspicaz. Claramente, os *inputs* e conhecimentos que traz, da base da sua formação, permitiram-lhe ter à vontade e ganhar o seu lugar e posição na empresa.

Rapidamente, a Raquel Cabral compreendeu a estrutura e dinâmica exigida à Equipa e a ela. Desde sempre, foi desembaraçada para aconselhar as várias Equipas e compreender o lado do Cliente.

Ana Silva